



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIEHET PÄIVÄKOTIEN HENKILÖKUNNAN TYÖSSÄ JAKSAMISEN TUKIJOINA

Milla Laakso

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

LAAKSO, MILLA:

Esimiehet päiväkotien henkilökunnan työssä jaksamisen tukijoina

Opinnäytetyö 84 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Ylöjärven varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työssä jaksamisesta ja kuvata, miten esimiehet voivat tukea työntekijän työssä jaksamista. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat, miten esimiehet kokevat työssä jaksamisen, miten työntekijät kokevat työssä jaksamisen ja miten esimiehet voivat tukea työntekijän työssä jaksamista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa päiväkotien työntekijöille ja esimiehille tietoa työssä jaksamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, jotta koko henkilöstöllä olisi siitä yhteinen näkemys. Tavoitteena oli myös kehittää keinoja esimiehille työssä jaksamisen tukemiseksi.

Tutkimus oli laadullinen ja sen aineisto kerättiin kirjallisina kertomuksina Ylöjärven yhden varhaiskasvatusalueen päiväkotien johtajilta ja työntekijöiltä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 19 henkilöä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan työssä jaksaminen on tila, johon sekä fyysiset että psyykkiset tekijät ja niin itseen kuin työhönkin liittyvät tekijät vaikuttavat. Toiset näistä tekijöistä tukevat työssä jaksamista ja toiset taas uhkaavat sitä. Työntekijät ja esimiehet kokivat, että voidakseen tehdä varhaiskasvatustyötään kunnolla, heidän tulee jaksaa ja voida hyvin. Esimiehen toiminta ja johtaminen koettiin erittäin olennaiseksi ja merkitykselliseksi osaksi työssä jaksamisen tukemista. Tukemista odotettiin tapahtuvan työn ja työympäristön järjestämisen muodossa sekä hyvän työyhteisön luomisen ja ylläpitämisen muodossa. Esimieheltä odotettiin myös hyvää ihmisten johtamista. Se edellyttää esimieheltä muun muassa kuuntelemista, kannustamista, läsnäoloa, palautteen antamista sekä tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua.

Työntekijät ja esimiehet käsittivät työssä jaksamisen samankaltaisesti. Yksilön kokemukset työssä jaksamisesta voivat kuitenkin vaihdella työ- ja yksityiselämän tilanteiden muuttuessa, joten yhteisen näkemyksen jatkuva päivittäminen on tulevaisuudessakin tärkeää. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että tehokkaita keinoja tukea työntekijöiden työssä jaksamista ovat siis työn ja työympäristön järjestäminen, hyvän työyhteisön luominen ja ylläpitäminen sekä hyvä ihmisten johtaminen. Tuloksissa esiin tulleita keinoja tulisi nykyisten esimiesten käyttää aktiivisesti sekä ylläpitää ja kehittää niitä omassa työssään. Uusien esimiesten aloittaessa voisivat työnantaja ja kollegat kiinnittää huomiota näiden keinojen käyttöön ja niiden merkitykseen esimerkiksi perehdyttämisen ja esimieskoulutusten yhteydessä.

Asiasanat: työssä jaksaminen, esimies, päiväkot

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and
Social Services

LAAKSO, MILLA:

Superiors Supporting the Day Care Centre Personnel's Coping at Work

Master's thesis 84 pages, appendices 7 pages

November 2015

The purpose of this thesis was to study the perceptions and experiences of the employees of Ylöjärvi's early childhood education on coping at work and to examine how the superiors of the work place can support the employees' coping at work. The research method was qualitative and the data were collected in the form of narratives from the superiors and employees of seven day care centres in Ylöjärvi.

The aim of this thesis was to bring forth information and relating factors about coping at work to employees and superiors. Another aim was to bring means for the superiors to help with coping at work.

The results of the thesis showed that many factors had an effect on coping at work. Some of these factors support coping at work while others are a threat to it. The actions and leadership skills of the superiors were thought to be extremely important parts of their ways to support coping at work.

The employees and superiors had a similar perception of coping at work. It is extremely important to maintain this similar perception in the future. The means that are visible in the results of this study should be used and actively developed by superiors in their own line of work.

Key words: coping at work, superior, day care centre

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PÄIVÄKOTI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	11
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
4.1	Varhaiskasvatus	12
4.2	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen.....	14
4.3	Esimies ja ihmisten johtaminen	17
4.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	19
4.5	Kirjallisuuskatsaus	21
4.5.1	Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	22
4.5.2	Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	23
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	28
5.1	Laadullinen tutkimus	28
5.2	Kirjalliset kertomukset tutkimusaineistona	28
5.3	Sisällönanalyysi	31
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	34
6.1	Aineiston keruu.....	34
6.2	Aineiston analyysi.....	36
7	TULOKSET	40
7.1	Työssä jaksaminen	40
7.1.1	Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työssä jaksamisesta	40
7.1.2	Työssä jaksamista tukevat tekijät.....	43
7.1.3	Työssä jaksamista uhkaavat tekijät	46
7.1.4	Yhteenveto työssä jaksamisen käsityksistä sekä sitä tukevista ja uhkaavista tekijöistä	49
7.2	Esimiesten keinot tukea työssä jaksamista	50
7.2.1	Työn ja työympäristön järjestäminen.....	51
7.2.2	Hyvän työyhteisön luominen ja ylläpitäminen	55
7.2.3	Hyvä ihmisten johtaminen	57
7.2.4	Yhteenveto esimiehen keinoista tukea työssä jaksamista	61
8	POHDINTA.....	63
8.1	Eettiset kysymykset	63
8.2	Luotettavuus.....	65
8.3	Tulosten tarkastelu	68
8.3.1	Työssä jaksamisen määritelmä.....	69
8.3.2	Esimiesten kokemukset.....	69

8.3.3 Työntekijöiden kokemukset	71
8.3.4 Esimiesten keinot tukea työssä jaksamista.....	72
8.4 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	74
LÄHTEET	76
LIITTEET	81
Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetut aiemmat tutkimukset	81
Liite 2. Kirjoittamiskutsu esimiehille ja työntekijöille.....	83
Liite 3. Tutkimuslomake esimiehille.....	84
Liite 4. Tutkimuslomake työntekijöille	85
Liite 5. Aineiston analysointikuvio	86

1 JOHDANTO

Suomen päiväkodeissa työskentelee tuhansia työntekijöitä, jotka tekevät päivittäin haastavaa ja arvokasta työtä lasten parissa. Hyvinvoivat ja hyvin jaksavat työntekijät muodostavat toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön. Tämän resurssin ja voimavaran avulla voidaan päiväkodista muodostaa lapsille hyvä ympäristö kasvaa ja kehittyä. (Keskinen & Virtanen 1999, 5, 7.) Päiväkodin johtajan tehtävät ovat moninaiset, mutta viime kädessä tehtävänä on huolehtia, että organisaatio onnistuu perustehtävässään, joka päiväkodeissa tarkoittaa lasten hoitamista, kasvatusta ja opetusta. Johtajan vastuulla on myös työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen. Hänen tulee myös taata, että työn kuormittavuus jakautuu asianmukaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. (Virtanen 1999, 66, 70.)

Työturvallisuuslain (2002) mukaan työnantaja on "velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat". (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Työterveyshuoltolaki (2001) määrittää lisäksi työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto. Lain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä yhdessä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383.)

Perustana työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämiseksi ja edistämiseksi on fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva ihminen. Jotta ihminen pystyy tekemään työtä ja yltämään suorituksiin, joilla on asiakkaita, organisaatiota ja ihmistä itseään hyödyttäviä vaikutuksia, tulee hänen olla terve ja hyvinvoiva. (Juuti & Vuorela 2002, 64.) Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvinvointi, hyvä johtaminen ja organisaation tuloksellisuus ovat kaikki yhteydessä toinen toisiinsa. Hyvillä johtamisen käytännöillä esimies voi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja siten myös tuloksellisuutta. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 69.) Myös Ojala ja Ahonen (2005) toteavat, että työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen panostaminen kannattaa, koska se vähentää työnantajan sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Sillä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden

työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työyhteisön ilmapiiriin. Nämä puolestaan vaikuttavat työn laatuun ja tehokkuuteen positiivisesti. Jotta laatu ja tehokkuus kehittyisivät, täytyy johtamisen olla organisaatiossa laadukasta ja johdonmukaista. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70, 72.)

Ajatus tämän opinnäytetyön tekemisestä lähti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvistä keskusteluista kollegoiden kanssa sekä Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelmasta vuosille 2015–2016. Toimintasuunnitelman tavoitteista työntekijää koskevia ovat muun muassa tavoite edistää jokaisen lapsen terveyttä ja hyvinvointia sekä tavoite olla lasta kuunteleva, ymmärtävä ja herkkä lapsen tarpeille (Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelma 2015–2016). Jotta työntekijä voi toteuttaa tavoitteita, täytyy hänen itse voida ja jaksaa työssään hyvin.

Opinnäytetyön kohteena ovat Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijät ja esimiehet. Tarkoituksena on kuvata työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työssä jaksamisesta ja kuvata, miten esimies voi tukea työntekijän työssä jaksamista. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa päiväkotien työntekijöille ja esimiehille tietoa, jotta henkilöstöllä olisi yhteinen näkemys työssä jaksamisesta. Työntekijöiden hyvinvoinnilla saattaa olla vaikutusta sairauspoissaolojen vähenemiseen, työnantajan kustannuksiin sekä laadukkaampaan hoitoon ja kasvatukseen. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat kohdata lapset päivittäin aidosti ja edistää lasten hyvinvointia ja kehitystä paremmin. Työssä jaksaminen voi myös lisätä työtyytyväisyyttä ja kehittää työyhteisön ilmapiiriä. Tavoitteena on myös kehittää keinoja esimiehille työssä jaksamisen tukemiseksi.

2 PÄIVÄKOTI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Päiväkotien toiminta on tavoitteellista hoito-, kasvatus-, ja opetustoimintaa. Tätä toimintaa päiväkodeissa tarjotaan perheiden ja lasten tarpeiden mukaan ja sitä suunnittelevat ja toteuttavat varhaiskasvatuksen ammattilaiset. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11.)

Päiväkodin johtaja on yleensä koulutukseltaan lastentarhanopettaja, sosionomi (AMK) tai kasvatustieteiden kandidaatti tai maisteri. Yleensä päiväkodin johtajalla on vastuullaan päiväkodin johtajan tehtävät joko hallinnollisena johtajana tai sitten yhdistettynä johtajuus lapsiryhmätyöhön. Päiväkodin johtaja voi vastata vain yhdestä päiväkodista, mutta vastuulla voi olla myös useampia päiväkoteja. Lisäksi vastuualueeseen voi kuulua esimerkiksi perhepäivähoidon tai erityispäivähoidon järjestämistä. Työnkuva voi vaihdella erilaisista vastuualueista johtuen, mutta päätehtäväalueen muodostavat erilaiset johtamistehtävät, kuten kasvatus- ja opetustoiminnan johtaminen, organisaation johtaminen, työyhteisön johtaminen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Päiväkodin johtaja on siis vastuussa kaikesta päiväkodin toiminnasta, ja se edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntijuutta. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 4, 21.) Ylöjärvellä osa päiväkodin johtajista on hallinnollisia johtajia ja osa lapsiryhmässä toimivia johtajia. He toimivat myös perhepäivähoitajien esimiehinä.

Päiväkodin työntekijöinä toimivat lastentarhanopettajat ja lähihoitajat. Lastentarhanopettajilta vaaditaan varhaiskasvatuksen kandidaatin tai sosionomin (AMK) koulutus. Lähihoitajilta puolestaan vaaditaan sosiaali- ja terveysalan perustutkinto. Tarkemmin näistä kelpoisuusvaatimuksista on säädetty laissa. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 2005/272.) Päiväkodissa työskentely tapahtuu yleensä kolmen hengen moniammatillisissa tiimeissä. Useimmiten tiimeissä on yksi lastentarhanopettaja ja kaksi lähihoitajaa. (Sumujärvi 2006, 27; Halmén 2012, 9.) Päiväkodin työntekijöiltä edellytetään sitoutumista, herkkyyttä sekä tahtoa ja osaamista kuunnella ja reagoida lapsen tunteisiin ja tarpeisiin. Työntekijöiden tehtävänä on luoda ja mahdollistaa aikuisten ja lasten yhteisön hyvä ja turvallinen ilmapiiri, jossa lapset voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta. Työntekijöiden perustehtävänä on hoitaa, kasvattaa ja opettaa lasta

tietoisesti ja tavoitteellisesti niin, että lapsille ominaisimmat tavat toimia ja varhaiskasvatuksen sisältöalueet tulevat näkyviin. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 16–17.)

Päiväkotiympäristöön sisältyvät fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät, jotka muodostavat tiiviin kokonaisuuden. Hyvin suunniteltu ja toteutettu ympäristö on miellyttävä sekä houkuttelee lasta leikkimään, tutkimaan, liikkumaan, toimimaan ja ilmaisemaan itseään monipuolisesti. Lasten turvallisuus, terveys ja muu hyvinvointi tulee huomioida ympäristön suunnittelussa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 17–18.)

Päiväkodin fyysinen ympäristö koostuu sisä- ja ulkotiloista sekä välineistä ja materiaaleista. Jokaiselle ryhmälle on omat ryhmätilat, joissa arjen perushoitotilanteet, leikki ja muu toiminta tapahtuu. Psyykkinen ympäristö kattaa kasvuympäristön henkisen turvallisuuden. Siinä lapsi voi kokea myönteisyyttä, hyväksyntää ja arvostusta itseään kohtaan. Ilmapiirin tulee olla turvallinen ja ottaa huomioon lapsen terveyden ja muun hyvinvoinnin tekijät. Tärkeää on myös lapsen aito huomioiminen sekä lämmin ja ystävällinen suhtautuminen lapseen. Sosiaalinen ympäristö kehittyy vuorovaikutuksessa, johon lapsella tulee olla mahdollisuus sekä aikuisten että toisten lasten kanssa. Se onkin sosiaalisessa ympäristössä kaikkein oleellisin asia, sillä oppiminen, kasvu ja kehitys tapahtuvat aina lasten ja aikuisten sekä lasten keskinäisen yhdessä toimimisen tuloksena. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 17–18; Sumujärvi 2006, 24–25.)

Päiväkodin arki koostuu monista eri toiminnoista ja tilanteista, jotka ovat useimmiten samanlaisena toistuvan, mutta joustavan, päiväjärjestyksen perusta. Arki koostuu suurimmaksi osaksi perushoidon tilanteista ja toimintatuokioista sekä ennen kaikkea leikistä. Nämä kaikki ovat lapselle tärkeitä kasvun ja oppimisen tilanteita. Leikkiminen, liikkuminen, tutkiminen ja eri taiteiden tavoin ilmaiseminen ovat lapselle tyypillisiä tapoja toimia. Päiväkodin työntekijät huomioivat nämä tavat sekä omassa toiminnassaan ja että lasten toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 16–20.)

Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelmassa todetaan, että Ylöjärven varhaiskasvatuksen tavoitteina on 1) tuottaa jatkuvasti kehittyvät asiakaslähtöiset,

laadukkaat ja taloudellisesti tuotetut palvelut, 2) innostava, iloinen ja jokaisen lapsen kasvua tukeva pedagogiikka ja 3) ammatillisesti sitoutuneet työntekijät, jotka kokevat työn ja oppimisen iloa. Toimintasuunnitelman missiona on, että Ylöjärven varhaiskasvatuksessa edistetään lasten hyvinvointia, oppimista ja osallisuutta yhteistyössä perheiden kanssa. (Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelma 2015–2016.)

Ne päiväkodit, joiden työntekijät ja johtajat osallistuivat tähän tutkimukseen, ovat kaikki vähän erikokoisia. Yhdessä päiväkodissa lapsiryhmiä on 3–10, lapsia on noin 60–200 ja lasten kanssa työskentelee 10–40 työntekijää (Ylöjärvi 2014). Lasten määrä ryhmässä vaihtelee esimerkiksi lasten iän mukaan. Alle 3-vuotiaita lapsia saa ryhmässä olla neljä ja yli 3-vuotiaita saa olla seitsemän yhtä varhaiskasvattajaa kohden (Asetus lasten päivähoidosta 1973/239). Kaikki päiväkodit ovat hieman erilaisia keskenään, mutta kaikissa päiväkodeissa perustehtävä on sama eli edistää lasten hyvinvointia, oppimista ja osallisuutta yhteistyössä perheiden kanssa (Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelma 2015–2016). Työn ytimessä on siis kaikissa päiväkodeissa lapsi.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työssä jaksamisesta ja kuvata, miten esimiehet voivat tukea työntekijän työssä jaksamista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten esimiehet kokevat työssä jaksamisen?
- 2) Miten työntekijät kokevat työssä jaksamisen?
- 3) Miten esimiehet voivat tukea työntekijän työssä jaksamista?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa päiväkotien työntekijöille ja esimiehille tietoa työssä jaksamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, jotta koko henkilöstöllä olisi siitä yhteinen näkemys. Kun työntekijät voivat hyvin, voi sillä olla vaikutusta sairauspoissaolojen vähenemiseen, työnantajan kustannuksiin sekä laadukkaampaan hoitoon ja kasvatukseen. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat kohdata lapset päivittäin aidosti ja edistää lasten hyvinvointia ja kehitystä paremmin. Työssä jaksaminen voi myös lisätä työtyytyväisyyttä ja kehittää työyhteisön ilmapiiriä. Tavoitteena on myös kehittää keinoja esimiehille työssä jaksamisen tukemiseksi.

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa kuvaillaan varhaiskasvatuksen määritelmää, tavoitteita ja tehtävää sekä käsitellään työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen käsitteitä sekä niiden merkityksiä työntekijälle ja organisaatiolle. Lisäksi käsitellään ihmisten johtamista ja esimiestyötä sekä lopuksi työhyvinvoinnin johtamista, siihen liittyviä työnantajan velvollisuuksia ja johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

4.1 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus on valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden määritelmän mukaan pienten lasten kasvatuksellista vuorovaikutusta. Se muodostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta, ja sitä toteutetaan lasten erilaisissa elinympäristöissä. Varhaiskasvatus on aikuisten ja lasten sekä lasten keskinäistä yhteistoimintaa, joka on suunnitelmallista, tavoitteellista ja jossa leikin merkitys korostuu. Toiminnan tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista eli kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kunnilla on velvollisuus järjestää varhaiskasvatusta, jota ohjaavat valtakunnalliset linjaukset ja perusteet. Varhaiskasvatuspalveluista keskeisimpiä ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin toiminta. Yhteiskunta valvoo ja tukee tätä toimintaa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11, 15; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään nimenomaan päiväkodeissa työskentelevien työntekijöiden työssä jaksamista.

Tärkeimpänä tehtävänä varhaiskasvatuksessa, ja siten myös jokaisessa päiväkodissa, on luoda hyvä pohja lapsen koko elämän kestäväälle, jatkuvalle oppimiselle sekä rakentaa perustaa ihmisenä kehittymiselle ja yksilön tulevaisuudelle. Kaikille lapsille tulee myös taata tasa-arvoiset kehittymismahdollisuudet. Varhaiskasvatuksen tärkein päämäärä on terveen itsetunnon omaava, sosiaalinen ja kehittyvä lapsi, joka osaa pitää huolta sekä itsestään että ympäristöstään. (Luukkainen 2003, 16.) Vastuussa tämän tehtävän ja päämäärän saavuttamisesta ovat päiväkotien työntekijät ja esimiehet.

Päiväkodeissa tarjotaan perheiden tarpeiden pohjalta rakennettuja, monimuotoisia varhaiskasvatuspalveluja, joissa lapsi saa hyvän hoidon, tukea kasvulleen, kehitykselleen ja oppimiselleen sekä tulee kuulluksi itseään koskeissa asioissa. Hyvä hoito ja arjen perustilanteet päiväkodissa muodostavat perustan kaikelle muulle toiminnalle. Päiväkotien toimintojen sisältöalueita ovat muun muassa matemaattiset, luonnontieteelliset ja eettiset sisällöt. Näiden sisältöjen eri aiheet ja ilmiöt liitetään lapsen lähiympäristöön, arkeen ja konkreettisiin kokemuksiin niin, että lapsi voi tehdä aiheista omia havaintoja ja muodostaa niistä itse käsityksiä. (Hei, me osataan! 2015, 3.)

Päiväkodin henkilökunta muodostaa moniammatillisen kasvattajatiimin. Kasvattajien tehtävänä on mahdollistaa lapsille hyvä ilmapiiri ja suunnitella toimintaa ja ympäristöä niin, että lapsi voi kokea yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta sekä toimia hänelle ominaisten tapojen mukaisesti. Kasvattajan työ on päivittäistä tiimityöskentelyä ja siksi työntekijöiden on oltava valmiita ja motivoituneita tekemään töitä yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimityön etuna on, että lasten ja perheiden tilanteita voidaan pohtia yhdessä ja yhteisille toimintatavoille ja tavoitteille voidaan saada vahvistusta. Tiimityö edistää myös työntekijän ammatillisuuden ja ammattitaidon kehittymistä. Olennaisena voimavarana päiväkodeissa on ammattitaitoinen henkilökunta, jonka jokaisella jäsenellä on vahva ammatillinen osaaminen. Se on myös laadukkaan varhaiskasvatuksen kannalta välttämätöntä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11, 16–17; Mikkola & Nivalainen 2011, 76–77.)

Varhaiskasvatuksen yhtenä tavoitteena on tuottaa laadukasta palvelua asiakkailleen (Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelma 2015–2016). Sjövallin (2013) tutkimuksen mukaan työntekijän on oltava hyvässä kunnossa ja jaksaa työssä hyvin pystyäkseen tekemään laadukasta varhaiskasvatustyötä. Sjövallin haastateltavat kokivat, että työntekijän hyvinvointi liittyy erittäin merkittävästi laadukkaan varhaiskasvatuksen tuottamiseen. Myös toiminnan suunnittelulla on merkitystä, koska se vaikuttaa asiakastyytyvyyteen toiminnan sisällön, työntekijöiden väliseen työskentelyyn ja asiakaspalvelun kautta. Sjövall 2013, 2, 48, 62.) Myös Hujala ja Fonsén (2009) osoittavat tutkimuksellaan, että työhyvinvoinnilla ja varhaiskasvatuksen laadulla on selkeä yhteys. Tutkittavien hyvät arviot työhyvinvoinnista selittivät vahvasti myös hyviä varhaiskasvatuksen laadun arvioita. (Hujala & Fonsén 2009, 14.)

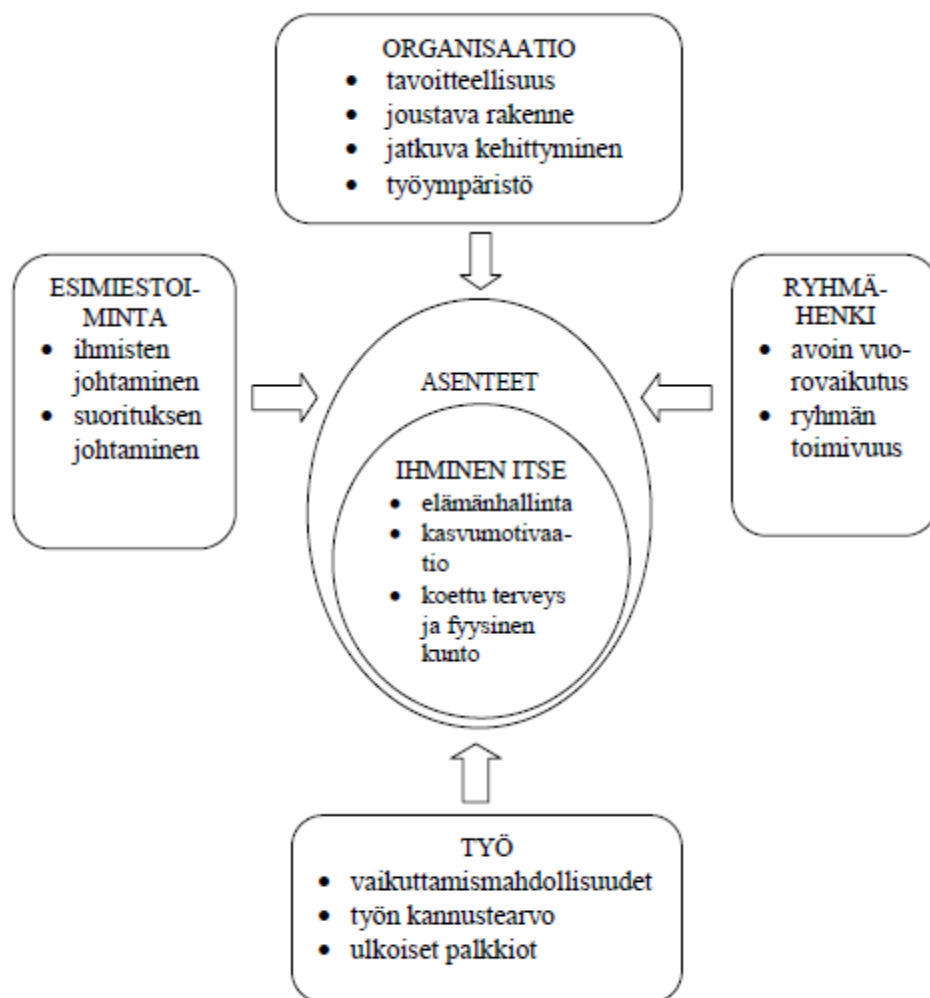
4.2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Hyvinvointi on erittäin henkilökohtainen asia ja kokemus, joka jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan. Tämän päivän näkemys on, että hyvinvointi on kokemus omasta voinnista ja jaksamisesta. Siihen kuuluvat terveyden ja turvallisuuden kokemukset sekä työ- ja yksityiselämän laatu. Osana hyvinvointia ovat myös yksilön osallisuus- ja vaikutusmahdollisuudet itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. Olennaista on siis tyytyväisyys omaan elämään ja sen tasapaino suhteessa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työn ja vapaa-ajan välillä. (Suonsivu 2008, 5.)

Työllä voi olla ihmiselle monenlaisia vaikutuksia. Se saattaa parhaimmillaan toimia keskeisenä hyvinvoinnin ja innostuksen lähteenä, mutta pahimmillaan se voi aiheuttaa sekä voimavarojen että terveyden menettämisen. (Rauramo 2012, 8.) Alunperin työhyvinvointi on lähtöisin työsuojelutyöstä. Ajan kuluessa työsuojelun käsite on muuttunut aivan kuten työelämä muutenkin. Nykypäivän työhyvinvointi on paljon muutakin kuin työsuojelua. Sitä voi kuvata tilaksi, jossa fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset ominaisuudet ovat tasapainossa. Olennaista on siis, että ihminen nähdään kokonaisuutena. Työhyvinvointi on myös työn hallinnan tunnetta. Työhyvinvointia määrittelevät vahvasti myös yksityiselämä eli perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen 2010, 14, 24.) Työhyvinvointi merkitsee jokaiselle ihmiselle eri asioita ja ihmisen käsitykset liittyvät vahvasti oman organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin (Pursio 2010, 57).

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella ihmiseen itseensä, työhön, esimiestoimintaan, organisaatioon ja ryhmähenkeen liittyviksi. Yksilö itse voi vaikuttaa suuresti omaan työhyvinvointiinsa fyysisen ja psyykkisen terveyden, elämän hallinnan tunteen ja kasvumotivaation eli jatkuvan oppimisen ja kehittymisen halun kautta. Merkitystä on myös yksilön asenteella työtään kohtaan, mutta sen vaikutus on usein tiedostamatonta. Työn kannalta hyvinvointia lisäävät vaikuttamismahdollisuudet omassa työssään, kannustearvo eli työn monipuolisuus ja ulkoiset palkkiot eli työstä saadut korvaukset. Esimiesten toiminnalla on myös erittäin merkittävä vaikutus sekä työsuorituksiin että hyvinvointiin työssä. Työhyvinvointia ei voi saada valmiina mistään, vaan sitä pitää kehittää johtamiseen ja henkilökunnan osaamiseen panostamalla

ja siihen vaikuttamalla. Organisaatio edistää työhyvinvointia silloin, kun työ on tavoitteellista, työtavat ovat joustavia, henkilökunnan osaamista kehitetään ja työympäristö on toimiva ja turvallinen. Hyvä ryhmähenki muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja toimivasta tiimistä. Siihen liittyvät myös tiimin jäsenten keskinäinen luottamus, työn arvostus ja merkityksellisyys sekä onnistumisen kokemukset. (Manka 2010, 12, 15–18.) Kuviossa 1 on kuvattu näitä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijöitä Mankaa mukaillen.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2010, 16, muokattu)

Rauramo (2012) on luonut työhyvinvoinnin portaattimallin, joka perustuu Maslowin kehittämään viiden portaalan motivaatioteoriaan. Motivaatioteoria perustuu ihmisen tarvehierarkiaan. Rauramon työhyvinvoinnin portaattimallissa portaiden nimiä on osittain muutettu paremmin työelämään sopiviksi käsitteiksi. Ne ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen oletuksen mukaisesti ja seuraavan tason tarve herää hallitsemaan

ihmisen tietoista elämää, kun edellinen tarve on melko hyvin tyydytetty. Mallia hyödyntämällä voidaan organisaatioissa kehittää niin yksilön, työyhteisön kuin koko organisaationkin työhyvinvointia porras kerrallaan. Mallissa on kyse Rauramon mukaan ihmisen työhön liittyvistä perustarpeista ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Hyvinvoinnin näkökulmasta on olennaista, miten nämä tarpeet tyydyttyvät niin työssä kuin yksityiselämässäkin. (Rauramo 2012, 8, 12–13.)

Työhyvinvointia ja työssä jaksamista on kyllä tutkittu runsaasti, mutta kuten Schaufeli ja Bakker (2004) osoittavat artikkelissaan tai Hakanen (2004) tutkimuksessaan, on näkökulma tutkimuksissa usein painottunut negatiivisiin tekijöihin, kuten työperäiseen stressiin ja työuupumukseen. Tämä tarkoittaa, että työhyvinvointia on tarkasteltu pahoinvoinnin poissaolona varsinaisen työhyvinvoinnin sijaan. Ilmiötä on siis tutkittu hyvin ongelma- ja sairauskeskeisesti. (Hakanen 2004, 27; Schaufeli & Bakker 2004, 293.) Työhyvinvoinnista puhuttaessa on mielekkäämpää keskittyä sen positiiviseen näkökulmaan. Työhyvinvointi ja työpahoinvointi eivät ole toistensa vastakohtia eikä työpahoinvoinnin puuttuminen automaattisesti tarkoita työhyvinvointia. (Kesti 2015.)

Pursio (2010) tarkoittaa työhyvinvoinnilla jokaisen työntekijän omaa ja koko työyhteisön yhteistä henkistä vahvuutta sekä onnistumisen kokemisen mahdollisuuksia työssä. Lisäksi työn mielekkyys selittää työhyvinvointia erityisen selvästi. Onnistuminen, menestys ja työhyvinvointi ruokkivat toisiaan, sillä työssä onnistuminen vaikuttaa menestykseen ja antaa lisää voimavaroja, mikä puolestaan lisää edelleen hyvinvointia. (Pursio 2010, 56.) Työyhteisön hyvinvointi näkyy työntekijöiden lisääntyneenä motivaationa, työhön sitoutumisena, luottamuksen syntymisenä, terveyden hallintana sekä työtyytyväisyyden kasvamisena. Nämä puolestaan parantavat jokaisen työsuorituksia ja auttavat työntekijöitä jaksamaan työssä paremmin ja pidempään. (Suonsivu 2011, 59.)

Työhyvinvointi ei tarkoita täysin stressitöntä elämää eikä sitä, että mikään tilanne tai asia ei ahdistaisi. Oikeastaan hyvä ja sopiva stressi on jopa edellytys onnistuneille suorituksille. Hyvänlaatuinen stressi virittää ja aktivoi aistit ja ajattelun sekä saa ihmisen toimimaan. Haitalliseksi stressi muodostuu silloin, kun se jatkuu pitkään ja on niin voimakasta, että se haittaa ihmisen ajattelua ja toimintaa sekä uhkaa terveyttä. Kyky sietää stressiä on kuitenkin hyvin yksilöllistä. Kaikista haitallisinta ihmisen työhyvinvoinnille on jatkuva riittämättömyyden tunne. Muita kuormittavuuden tunteen

kokemuksia tuottavia tekijöitä ovat jatkuva kiire, haasteiden ja voimavarojen välinen epätasapaino ja jatkuva epävarmuus. Stressin hallinta on tärkeä osa sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvointia. Kun yksilö kokee oman ja työyhteisönsä työhyvinvoinnin hyväksi, kasvattaa se myös stressin hallinnan kokemusta. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 109–110; Suutarinen 2010, 24; Suonsivu 2011, 59.)

Leinonen (2011) jakaa työssä jaksamista tukevat tekijät tutkimuksessaan kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä koostuu työntekijän omaan henkilökohtaiseen elämään liittyvistä tekijöistä, jotka Leinosen tutkimustulosten mukaan vaikuttavat erittäin paljon työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Näitä henkilökohtaisen elämän tekijöitä ovat muun muassa perustarpeista huolehtiminen, työelämän ulkopuoliset sosiaaliset suhteet, vapaa-aika, työstä palautuminen ja elämäkokemus. Toisessa ryhmässä ovat työhön tai sen piirteisiin liittyvät tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työn ja työympäristön järjestäminen, riittävät henkilöstöresurssit, hyvä työilmapiiri, kollegoiden tuki, hyvä johtaminen sekä työstä saatava palaute. Kolmas ryhmä sisältää työntekijän persoonaan tai persoonallisuuteen liittyvät työssä jaksamista tukevat tekijät. Nämä tekijät Leinonen on jakanut seitsemään ryhmään: sosiaalisuus, positiivisuus, rauhallisuus ja rento asenne, rohkeus ja itsevarmuus, aktiivisuus ja avoimuus, empaattisuus sekä työhön suuntautuneisuus ja organisointikyky. (Leinonen 2011, 46–61.)

4.3 Esimies ja ihmisten johtaminen

Esimiehen työhön katsotaan kuuluvan kaksi johtamisen ulottuvuutta: asioiden johtaminen (management) sekä ihmisten johtaminen (leadership). Asioiden johtamisessa korostuu työn suoritukseen liittyvä johtaminen, ohjaaminen ja palautteen antaminen työsuorituksista. Ihmisten johtamisessa keskeistä puolestaan on alaisten kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Nämä kaksi ulottuvuutta eivät sulje pois toisiaan, vaan pikemminkin täydentävät toisiaan. Kumpaakin johtamista tarvitaan. Työhyvinvoinnin rakentamisessa erityisesti ihmisten johtaminen on olennaista. (Manka 2010, 18.)

Johtamisen ydintehtävä on saavuttaa tuloksia ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan (Sydänmaanlakka 2004, 106; Järvinen 2005, 16). Järvinen toteaa, että maailma on muuttunut nopeatempoisemmaksi ja monimutkaisemmaksi ja sen vuoksi ihmisten

johtaminen on hyvin tärkeää. Sitä on tehtävä entistä tavoitteellisemmin ja voimakkaammin, jotta pärjääminen nykyajan ympäristössä on mahdollista. Jos ihmisten johtaminen on puutteellista, ei henkilökunnan energiaa saada hyödynnettyä strategisesti tärkeisiin tehtäviin ja tuloksena on tehottomuutta ja turhautumista. (Järvinen 2005, 16–18.)

Tunteilla on suuri merkitys ihmisten käyttäytymiseen. Ne paitsi aiheuttavat käyttäytymistä myös suuntaavat sitä ja siten vaikuttavat ihmisten valintoihin ja asioiden tärkeysjärjestykseen. Myönteinen tunnetila saa ihmisen ajattelemaan luovemmin, mikä puolestaan saa taidot paremmin esille. Ahdistuneessa ja hallitsemattomassa tunnetilassa taidot jäävät helpommin syrjään ja siksi toiminta hajoaa. Esimerkiksi onnellisuudella on monia positiivisia vaikutuksia työhön ja muuhunkin toimintakykyyn. Onnelliset työntekijät ovat nopeampia, luovempia ja tehokkaampia. He palautuvat muita nopeammin ja paremmin erilaisista pettymyksistä. Lisäksi onnellisten ihmisten sairastuvuus on huomattavasti muita pienempi. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 100, 108.)

Hyvän johtajuuden ja menestymisen ominaisuuksia pohdittaessa mainitaan usein esimerkiksi älykkyys, päättäväisyys ja sitkeys. Golemanin (2004) mukaan ne eivät kuitenkaan riitä, vaan näiden lisäksi tarvitaan tunneälyä (emotional intelligence). Sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa ja havaita omia ja toisten tunteita ja hyödyntää näitä tietoja oman ajattelun ja toiminnan tukena. Tunneälykkyudessa on kyse siis taidosta käsitellä tunteita ja reagoida niihin rakentavasti, ilman tunteiden aiheuttamaa myrskyä. Se on taito, jota jokainen voi harjoittaa ja johtamisessa tällaiset tunneosaamisen taidot korostuvat. Goleman sai tutkimuksissaan selville, että todella tehokkaat johtajat erottuvat perinteisten ominaisuuksien ja tekijöiden lisäksi myös korkealla tunneälyllä, johon kuuluu itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. (Goleman 2004, 82; Saarinen & Kokkonen 2003, 17, Manka 2012, 74.)

Johtaminen kulkee käsi kädessä työn laadun, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kanssa. Siksi johtaminen ja erityisesti siis esimiehet ovat työhyvinvoinnin kannalta hyvin merkityksellisessä roolissa. (Rissa 2007, 32.) Karvonen (2014) toteaa tutkimuksessaan, että esimiehen tehtävänä ja mahdollisuutena on luoda työntekijälle edellytykset onnistua ja menestyä työssään sekä saada hänet tuntemaan tekemänsä

työnsä merkitykselliseksi. Koska esimies on toiminnan keskiössä, on hänellä mahdollisuus nähdä työpaikan tilanteet itse ja reagoida niihin nopeasti. Tämä on johtamisen lähtökohta, josta hän voi aloittaa toiminnan kehittämisen työhyvinvointia tukevaksi. Jotta työyhteisö voisi hyvin ja olisi toimiva, tulee sillä siis olla esimies, joka näkee työhyvinvoinnin tärkeänä. (Karvonen 2014, 84.)

4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työturvallisuuslaki (2002) määrittää, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata ja ylläpitää. Lain avulla pyritään myös ennaltaehkäisemään ja torjumaan muun muassa työtapaturmia ja työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Jos työntekijän todetaan kuormittuvan työssään joko henkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, on työnantajan ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä niiden vähentämiseksi. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Työhyvinvoinnin johtaminen pohjautuu siis lakiin. Johtamisella on lisäksi todettu olevan selkeä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa moniin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. (Juuti & Vuorela 2002, 18.)

Työnantajan ja esimiehen lisäksi työntekijä on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointityö on siis yhteistoimintaa, jossa jokaisella on roolinsa. Työntekijän kiinnostus omaa ja työyhteisön työhyvinvointia kohtaan on lähtökohta, mutta työntekijällä on myös lain asettama velvollisuus huolehtia työhyvinvoinnista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12.) Työntekijän on toimittava yhteistyössä työnantajan kanssa, jotta työturvallisuuslain tavoitteet saavutettaisiin. Hänen on myös omalta osaltaan huolehdittava omasta ja toisten työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta (Työturvallisuuslaki 2002/738).

Esimiesten ja työnantajien tulee olla kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista, koska se on osa vuorovaikutteista esimiestoimintaa ja työhyvinvoinnin johtamista. Koko työn tekemisen perusedellytyksenä on terve ja toimintakykyinen ihminen, koska vain terve ja hyvinvoiva ihminen kykenee tulokselliseen ja tavoitteelliseen työhön. Työnantajien tulisi sisäistää tämä asia aidosti ja perusteellisesti, sillä työnantajat, jotka ymmärtävät hyvinvoivan henkilöstön merkityksen organisaation toimintaa edistävänä ja

kasvattavana tekijänä, kiinnittävät huomionsa ja toimenpiteensä hyvinvointia edistävien rakenteiden ja toimintatapojen luomiseen. Se on suurena apuna, kun pyritään kohti toiminnan tuloksellisuutta ja toimivuutta. (Manka ym. 2007, 12; Suutarinen & Vesterinen 2010, 9.)

Työhyvinvointityön tulisi olla luonteva osa jokapäiväistä ja kokonaisvaltaista johtamista (Suutarinen 2010, 12). Esimiesten tulisi suunnitella ja organisoida työtä niin, että yksilön ominaisuudet, tiedot ja taidot otetaan huomioon. Työntekijälle tulisi antaa myös mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. (Rissa 2007, 33.) Monet organisaatiot ovat ymmärtäneet tämän ja ottaneet työhyvinvoinnin yhdeksi osaksi strategiaansa. Strategialähtöisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnin toteutumiselle on siis jo monessa paikassa oivallettu. Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänä ja tavoitteena on saada työntekijöiden voimavarat tehokkaasti käyttöön. Se tarkoittaa, että johtamisella vaikutetaan sekä työyhteisön että yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Huono työhyvinvointi organisaatiossa puolestaan johtaa työn tuloksellisuuden heikkenemiseen. (Pursio 2010, 56.)

Työhyvinvointia heikentävät muun muassa erilaiset työyhteisössä toimimiseen liittyvät tekijät. Kun näitä pohditaan, voidaan huomata, että ne ovat sellaisia asioita, jotka voitaisiin ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Työyhteisötaitoja ovat vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, sivistyneet käytöstavat, tunnetulkkaustaidot, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Ne tarkoittavat esimerkiksi erilaisia keinoja vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen sekä perustehtävän tekemiseen. Työyhteisötaitoisen työntekijän on helpompi sitoutua tehtäväänsä, yhteisöönsä ja organisaatioon. Hänellä on myös halua kehittää työtään. Esimiesten kannattaa kiinnittää johtamisessaan huomiota näihin tekijöihin. Työyhteisötaitoja tulisi myös harjoitella organisaatioissa ja myös siten panostaa työhyvinvoinnin kehittymiseen. (Vesterinen 2010, 113–114.)

Karvosen (2014) ja Saarisen (2013) tutkimuksissa ilmenee, että esimiestoiminta on erittäin merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen ominaisuuksiin ja toimintaan liittyvät tekijät nostettiin molempien tutkimusten vastauksissa tärkeydeltään erittäin suuriksi. Erityisesti esimiehen luotettavuus ja rehellisyys sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen toiminta nousivat vastaajien mielestä tärkeiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. (Karvonen 2014, 60–61; Saarinen 2013, 42.)

Saarisen (2013) tutkimuksesta selviää myös, että vastaajien kokemuksiin työhyvinvoinnista vaikuttivat esimiestyön lisäksi olennaisesti myös fyysiset tekijät, työyhteisö ja työtehtävät. Fyysisiä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöistä olivat muun muassa ergonomia, työtilojen rauhallisuus ja työntekijän oma fyysinen kunto. Työtehtäviin liittyviä hyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat muun muassa työn kohtuullinen kuormittavuus ja määrä sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Myös työn mielekkyys, selkeys, monipuolisuus sekä mahdollisuus kehittyä nousivat tärkeiksi tekijöiksi. Hyvä työyhteisö oli vastaajien mielestä erittäin olennainen tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Hyvällä työyhteisöllä vastaajat tarkoittivat hyviä suhteita kollegoihin sekä yhteisössä vallitsevaa hyvää, avointa, toimivaa, välitöntä ja rentoa ilmapiiriä. (Saarinen 2013, 42–43.)

Venäläisen (2010) tutkimukseen osallistuneista varhaiskasvatuksen työntekijöistä 80% (N=316) oli sitä mieltä, että työilmapiiri heidän päiväkodissaan on hyvä ja kannustava. Vastaajista 85% koki itseään kohdeltavan oikeudenmukaisesti ja 75% koki esimiehen tuen riittäväksi. Suurin osa vastaajista piti työtään vaativana ja työmäärää ja kiirettä pidettiin kuormitustekijöinä. Päiväkotien välillä esiintyi eroja työyhteisön toimivuuden ja esimiestyön osalta. Vakava työuupumus oli huomattavasti suurempaa sellaisissa päiväkodeissa, joissa työskenneltiin huonon esimiestyön alaisina. Sen sijaan päiväkodeissa, joissa esimiestyötä pidettiin hyvänä, työuupumus oli huomattavasti vähäisempää. Työntekijät, jotka kokivat vakavaa työuupumusta, eivät olleet tyytyväisiä työilmapiiriin eikä yhteistyöhön työpaikalla. Tuloksissa oli siis nähtävissä, että huono esimiestyö, huono ilmapiiri ja huono yhteistyö olivat yhteydessä vakavaan työuupumukseen. (Venäläinen 2010, 40–51, 59–63.) Myös Kanste (2005) toteaa väitöskirjassaan, että aktiivinen johtajuus suojaa työuupumukselta, kun taas passiivisten esimiesten alaiset ovat uupumisvaarassa. Työntekijöitä palkitseva ja innostava, yksilöllistä osaamista hyödyntävä, muutosmyönteinen ja tulevaisuussuuntautunut johtaja suojaa työntekijöitään työuupumukselta. (Kanste 2005, 141–142.)

4.5 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa olemassa oleva tieto kootaan tietolähteistä, arvioidaan tiedon laatua ja yhdistetään tuloksia kattavasti ennalta määritetyn suunnitelman mukaisesti.

Kirjallisuuskatsaus on sekundaaritutkimusta ja se tiivistää tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisen sisällön. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 37; Salminen 2011, 9.)

4.5.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Opinnäytetyötä varten suoritettiin loka-joulukuussa 2014 kirjallisuuskatsaus, joka tehtiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää, mitä esimiesten keinoista tukea päivähoiton henkilöstön työssä jaksamista tiedetään. Tutkimuskysymys oli: Miten päivähoiton esimiehet voivat tukea henkilökunnan työssä jaksamista?

Kirjallisuuskatsauksen tietokannoiksi valittiin Melinda, Medic, AcademicSearch Elite, Google Scholar ja Arto. Hakutermit muodostettiin tutkimuskysymyksen avulla ja hakustrategia dokumentoitiin huolellisesti. Hakusanat katkaistiin jokaisessa tietokannassa omalla katkaisumerkillä ja hakutermejä yhdisteltiin käyttäen niin sanottua Boolean logiikkaa. Hakusanat olivat työssä jaksaminen (coping at work), johtaminen (management), johtajuus tai esimies sekä päivähoito (daycare), päiväkotito, tai varhaiskasvatus (early childhood education).

Sisäänotto- ja poissulkukriteerit laadittiin tutkimusten valintaa varten. Ne on kirjattuna taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
---------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valitut tutkimukset on julkaistu vuosien 2004-2014 aikana. ▪ Hyväksytään eri metodein tehdyt tutkimukset. ▪ Näkökulmana työssä jaksaminen ja johtaminen tai päivähoito tai varhaiskasvatus. ▪ Koko teksti saatavilla. ▪ Tutkimusten julkaisukieli on suomi tai englanti. ▪ Hyväksytään eri tasoilla tehdyt tutkimukset, jotka saavat laadunarviointipisteitä vähintään 14 (max. 20). ▪ Tutkimusten tulee olla maksuttomia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tutkimukset, jotka ovat julkaistu ennen vuotta 2004. ▪ Julkaisua ei ole saatavilla kokonaisuudessaan. ▪ Tutkimusten julkaisukieli on jokin muu kuin suomi tai englanti. ▪ Julkaisu saa laadunarviointipisteitä vähemmän kuin 14. ▪ Tutkimus on maksullinen.
--	---

Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi aloitettiin tekemällä tunnustelevaa hakua kokeilemalla eri tietokannoissa eri hakusanoja ja niiden yhdistelmiä. Varsinainen haku suoritettiin marraskuussa 2014. Kaikkien tietokantojen osumat käytiin läpi otsikkotasolla ja otsikon perustella valikoitui mukaan yhteensä 20 tutkimusta. Näistä tutkimuksista luettiin tiivistelmä ja sen perustella mukaan valikoitui kuusi tutkimusta.

Laadun arvioinnissa käytettiin Palomäen ja Piirtolan useasta arviointilomakkeesta integroitua, omaan opinnäytetyöhönsä muokkaamaa alkuperäistutkimusten laadun arviointilomaketta, jossa suurin pistemäärä on 20 pistettä (Palomäki & Piirtola 2012, 73). Näytön aste arvioitiin Sosiaali- ja terveysministeriön laatimalla luokituksella, joka sisältää neljä luokkaa, A-D. Luokka A on vahvin näytön asteen luokka ja D heikoin. (Johtamisella vaikuttavuutta... 2009, 56.) Laadun arvioinnin vaiheessa yksi tutkimuksista ei saanut vaadittua 14 pistettä, joten kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui lopulta viidestä alkuperäistutkimuksesta. Näistä laadittiin yhteenvetotaulukko (Liite 1), johon on kirjattuna perustiedot alkuperäistutkimuksista, laadun arvioinnin pisteet sekä näytön aste.

4.5.2 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tuloksissa nousi esiin erittäin merkittävänä ja suurena tekijänä esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin ja työssä

jaksamiseen. Valittujen tutkimusten mukaan esimiehiltä toivottiin työssä jaksamisen tukemiseksi muun muassa hyvää tiedottamista, työntekijöiden aitoa kuuntelemista, säännöllisen työnohjauksen järjestämistä ja mahdollisuutta osallistua koulutuksiin. Hyvällä esimiestyöllä koettiin olevan vaikutusta myös työuupumuksen ehkäisyyn, työn kuormituksen säätelyyn sekä työyhteisön toimivuuteen ja näiden kautta siis myös työssä jaksamiseen. (Venäläinen 2010; Leinonen 2011; Tirri 2012; Wagner ym. 2012; Sjövall 2013.)

Leinosen (2011) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiset voimavarat tukevat ja edistävät varhaiskasvattajien työssä jaksamista ja minkälaisiin asioihin nämä voimavarat liittyvät työntekijän elämässä. Leinonen haastatteli tutkimukseensa 11 päiväkodissa työskentelevää varhaiskasvattajaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilökohtaisen elämän voimavaroilla, kuten perhe-elämällä, sosiaalisilla suhteilla ja fyysisestä kunnosta huolehtimisella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Toisaalta, jos henkilökohtaisessa elämässä oli ongelmia, heijastuivat ne myös työelämään vaikuttaen työhyvinvointiin negatiivisesti. Työn voimavaroista työhyvinvoinnin edistämisen kannalta merkittävimmiksi osoittautuvat työn sosiaaliselle tasolle sijoittuvat voimavarat, kuten hyvä työilmapiiri, työkaverit ja toimiva tiimityöskentely sekä työn tehtävätasolle sijoittuvat voimavarat, kuten lapset, positiivinen palaute ja työn mielekkyys. Persoonallisuuden voimavaroista tutkimustulosten mukaan merkittävin oli positiivisuus. Muita persoonallisuuden voimavaroja olivat muun muassa aktiivisuus, sosiaalisuus ja työn organisointikyky. Tutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi, että sekä työn voimavarat että persoonallisuuden voimavarat voivat ennaltaehkäistä työntekijän uupumista työssään. (Leinonen 2011, 2, 35, 46–68.)

Tirrin (2012) tutkimuksen kohteena olivat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakoniatyö ja diakoniatyöntekijät. Tutkimuksessa tavoiteltiin tietoa siitä, miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimukseen osallistui neljän eri seurakunnan diakoniatiiimit ja niiden johtaja ja tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että johtajan tuki oli merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Diakoniatyöntekijät odottivat johtajalta avointa vuorovaikutusta ja kykyä olla hyvä kuuntelija ja kyselijä. Eettisen johtajuuden piirteet, kuten tasapuolisuus, kunnioittava asenne, työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen sekä vastuu ja luottamus olivat diakoniatyöntekijöiden mielestä arvostettavia piirteitä johtajassa. Tirri toteaa, että esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa muodostaa ja

ylläpitää työhyvinvointia tukevia rakenteita. Niihin kuuluvat esimerkiksi tiimin hyvää toiminta, työtä helpottavat käytännöt ja työntekijöiden koulutusmahdollisuuksien turvaaminen. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että diakoniatyöntekijät odottivat esimieheltä kuuntelemista, palautteen antamista, työn arvostamista ja selkeää johtamistoimintaa. Myös osaamisen kehittämisen työntekijät arvottivat merkittäväksi. Sekä työntekijät että esimiehet kokivat yhteisen keskustelun tärkeäksi omien mielipiteiden ilmaisemisen kannalta ja niiden järjestäminen koettiin olevan esimiehen vastuulla. Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi muutoksen johtamisessa diakoniatyöntekijät mainitsivat esimerkiksi puutteet tiedon saamisessa ja kuulluksi tulemisessa. Lisäksi toimimaton tiimityö ja puutteellinen vuorovaikutus nähtiin työn rasitteina. (Tirri 2012, 5, 9–10, 68–71.)

Wagner ym. (2012) hankkivat tutkimuksessaan tietoa varhaiskasvattajien ammatillisesta stressistä. He toteuttivat tutkimuksen lähettämällä kyselylomakkeen 69 varhaiskasvatuksen työntekijälle Kanadassa. Wagnerin ym. tutkimuksen tulosten mukaan varhaiskasvattajat, jotka tunsivat työnsä turvalliseksi ja mielekkääksi, kokivat vain vähän stressiä. Puolestaan ne henkilöt, jotka työskentelivät täysiaikaisesti ja ilmaisivat vastauksissaan uupumuksen ja turhautumisen tunteita, tunsivat stressiä paljon. (Wagner ym. 2012, 53, 67–69.)

Sjövall (2013) tarkasteli opinnäytetyössään kolmen pirkanmaalaisen kunnan avoimen varhaiskasvatustoiminnan työntekijöiden työssä jaksamista ja heidän näkemyksiä laadukkaan palvelun tuottamisesta. Sjövall oli kiinnostunut tekijöistä, jotka auttavat jaksamaan työssä ja joista muodostuu työntekijän mielestä laadukas palvelu. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista sekä laadukkaan palvelun tuottamista. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että työssä jaksamiseen vaikuttivat vahvasti sekä työntekijän yksityiselämä että työelämä. Työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne, itsestä huolehtiminen, työolosuhteet, kuten tilat ja esimiehen tuki pitää olla tasapainossa, jotta työntekijä voi jaksaa työssään hyvin ja saada niistä voimavaroja laadukkaan palvelun tuottamiseen. Tulokset osoittivatkin, että työssä jaksamista ja laadukkaan palvelun tuottamista ei voi erottaa toisistaan. (Sjövall 2013, 2, 6, 11, 39–53, 59.)

Venäläinen (2010) keräsi tutkimuksessaan sisäisellä postikyselyllä Lappeenrannan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstöltä tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin

tilanteesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietämystä varhaiskasvatushenkilöstön hyvinvoinnin tilanteesta ja tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat keskeiset tekijät. Tutkimuksessa selvitettiin, minkä verran henkilöstöllä on työuupumusta ja, mitkä tekijät ovat sitä aiheuttamassa. Tutkimuksen tulosten mukaan nuorilla työntekijöillä, joilla oli vasta vähän työkokemusta takana, oli vakavaa uupumusta enemmän kuin vanhemmilla ja kokeneemmilla työntekijöillä. Lastentarhanopettajilla ja laitospulaisilla uupumusta ilmeni eniten ja päiväkodin johtajilla ja lastenhoitajilla vähiten. Vakava työuupumus näytti ilmenevän yleisimmin päiväkodeissa, joissa työilmapiiri ja esimiestyö koettiin ongelmiksi. (Venäläinen 2010, 3, 28, 59–60.)

Taulukossa 2 on yhteenveto kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettujen tutkimusten työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä.

Tutkimus	Työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistävät tekijät	Työhyvinvointia ja työssä jaksamista ehkäisevät tekijät
Leinonen, 2011. Voimavarat työssä jaksamisen edistäjänä.	Henkilökohtaiset voimavarat <ul style="list-style-type: none"> • Perhe-elämä • Sosiaaliset suhteet • Vapaa-aika • Fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta huolehtiminen Työn voimavarat <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä työilmapiiri • Työkaverit • Toimiva tiimityöskentely • Lapset • Positiivinen palaute • Työn mielekkyys Persoonallisuuden voimavarat <ul style="list-style-type: none"> • Positiivisuus • Aktiivisuus • Työn organisointikyky • Sosiaalisuus 	Ongelmat henkilökohtaisessa elämässä
Tirri, 2012. Työhyvinvointi muutoksessa.	Johtajan tuki Avoin vuorovaikutus Toimiva tiimityö Eettinen johtajuus	Puutteet tiedon saamisessa ja kuulluksi tulemisessa

	Työn arvostus Koulutukset	Toimimaton tiimityö Puutteellinen vuorovaikutus
Wagner ym. 2013. Perceived stress and Canadian Early Childcare Educators	Turvallisuus Mielekkyyys Vähän stressiä	Paljon stressiä
Sjövall, 2013. "Käsi kädessä". Työntekijöiden työssä jaksaminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen avoimessa varhaiskasvatustoimin nassa.	Yksityiselämä <ul style="list-style-type: none"> • Itsestä huolehtiminen Työelämä <ul style="list-style-type: none"> • Työolosuhteet • Esimiehen tuki • Työtilat 	Riittämättömät resurssit Työn hektisyys
Venäläinen, 2010. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi.	Työyhteisön toimivuus Esimiestyö Työn kuormituksen hallinta	Ongelmat työilmapiirissä Ongelmat esimiestyössä Työn kuormittavuus

TAULUKKO 2. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistävät ja ehkäisevät tekijät kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa käsitellään laadullisen tutkimuksen lähtökohtia, aineiston keruuta ja kirjallisten kertomusten käyttöä tutkimusaineistona. Lopuksi kuvataan tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettävää sisällönanalyysia.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen lähtökohta on ihminen ja todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään ja sen merkityksiä selvittämään. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan siis mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Kylmä & Juvakka 2007, 16; Alasuutari 2011, 84, 88; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161, 164.) Kohteena ovat yleensä ihminen ja hänen maailmansa sekä niihin liittyvät merkitykset. Mielenkiinto kohdistuu siis ihmisten näkökulmaan tutkittavasta ilmiöstä ja todellisuudesta. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, joissa tutkittavan näkökulma ja ´ääni´ tulevat esille. (Varto 1992, 23; Kylmä & Juvakka 2007, 16, 23.) Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään, että todellisuus voi olla kaikille osallistujille erilainen ja siten niitä voi olla useita. Tavoitteena on pyrkiä selvittämään totuutta tutkittavasta ilmiöistä ja ymmärtämään sitä todellisuutta aiempaa paremmin. (Kylmä & Juvakka 2007, 17, 28.)

Ominaista laadulliselle tutkimukselle on, että siinä havainnoidaan yksittäisiä tapahtumia tai kokemuksia, jotka sitten yhdistellään teoreettisemmaksi ja suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tunnusomaista on myös, että aihe on hyvin henkilökohtainen ja aiheet helposti henkilökohtaistuvat myös tekijälle. Tästä syystä laadullisen tutkimuksen eettisyys on hyvin tärkeä asia. (Kylmä & Juvakka 2007, 20, 22.)

5.2 Kirjalliset kertomukset tutkimusaineistona

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Luonnollisia olosuhteita painotetaan laboratorio-olosuhteiden sijaan, ja pyritään tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman avoimilla menetelmillä. Aineistoa

voidaan kerätä myös usealla eri menetelmällä tai yhdistelemällä niitä. Aineistonkeruumenetelmän valintaa tehtäessä pohditaan, minkälaista tietoa ollaan hakemassa ja millä tavalla tutkittavasta ilmiöstä saadaan parhaiten tietoa. Valintaa pohtiessa kannattaa menetelmiä myös arvioida oman tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta ja osallistujiin suhteutettuna. (Kylmä & Juvakka 2007, 27–28, 64.) Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään tutkimukseen osallistuvilta kirjallisina, itse kirjoitettuina, yksityisinä kertomuksina.

Kun jotakin ilmiötä halutaan ymmärtää ja saada siitä selkeä ja mielekäs kuvaus, on aineistonkeruumenetelmänä tehokkainta käyttää kertomuksen kirjoittamista (Kananen 2008, 32). Tällöin ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistujien maailman kokemisesta sekä heidän tunteista ja kokemuksista. Aineistoa kerätessä tutkimuksen tekijä pyytää osallistujilta kertomuksia ja muodostaa kysymykset tai aiheet olettaen saavansa niihin vastaukseksi kertomuksia. Kertomusten aiheet pyritään muodostamaan siten, että saatujen kertomusten avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Olennaista on antaa tilaa vapaalle kertomiselle. Kerronnallisuuden määrä voi vaihdella sen mukaan, minkä verran kirjoituksessa on kokemuksellisuutta. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 190–192; Syrjälä 2007, 231; Kananen 2008, 73.) Tutkijan on huomioitava, että tutkimukseen osallistujan pitää kyetä ilmaisemaan itseään kirjallisesti hyvin. Vain tällä tavalla tutkimusaineistosta saadaan hyvä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.) Vaarana kuitenkin on, että kertomusten kirjoittaja voi tarkoituksellisesti peitellä kertomuksessaan totuutta. Toisaalta kertomusten kirjoittaja voi myös kirjoittaa arkaluontoisistakin asioista täysin yksityisesti ja luottamuksellisesti. (Syrjälä 2007, 239.)

Aineiston keräämisessä tavoitteena on, että mukaan saadaan mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia, sillä aineistosta halutaan löytää jotakin uutta ja aiemmin oivaltamatonta jonka avulla tutkittavaa ilmiötä ja todellisuutta voidaan ymmärtää uudella tavalla (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16; Alasuutari 2011, 84). Kun yritetään saavuttaa osallistujien oma näkökulma, tulee pyrkiä myös säilyttämään tutkittava ilmiö sellaisenaan. Tutkijan ei siis tule vaikuttaa tutkimustilanteeseen millään tavalla, vaan olosuhteet pyritään säilyttämään mahdollisimman aitoina ja luonnollisina. Tärkeää on ottaa huomioon tutkijan objektiivisuus, joka tarkoittaa, että tutkijan omat uskomukset, asenteet ja arvostukset eivät sekoitu tutkimuskohteen kanssa. (Eskola &

Suoranta 2005, 16–17.) Tutkimuksella tuotettu tieto on siis tiiviisti yhteydessä kontekstiinsa (Kylmä & Juvakka 2007, 28).

Laadullinen tutkimus perustuu usein suhteellisen vähäiseen osallistujien määrään. Aineiston koko tekstinä mitattuna voi silti olla suurikin. Yleisesti ottaen osallistujien määrällä tai aineiston koolla ei ole ratkaisevaa merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta eikä tiukkoja sääntöjä niiden määrittämiseksi ole olemassa, vaan ne määräytyvät aina tutkimuskohtaisesti. Osallistujat valitaan usein tarkoituksenmukaisesti, koska tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisesti ja jokaisen osallistujan tiedot, kokemukset ja näkökulma ovat tärkeitä. Valinta tehdään usein sen perusteella, kenellä on kokemusta ja asiantuntemusta tutkittavasta ilmiöstä. Osallistujia laadullisessa tutkimuksessa on siis usein vähän, mutta aineisto voi silti olla hyvinkin laaja ja rikas. Olennaista ei ole siis osallistujien määrä vaan aineiston laatu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59; Eskola & Suoranta 2005, 61–62; Kylmä & Juvakka 2007, 26–27, 58.)

Aineiston kokoa järkevämpää on miettiä aineiston kylläntymistä (saturaatiota) eli sitä, onko aineistoa riittävästi ja tuottavatko uudet osallistujat uutta tietoa tutkimuskysymysten kannalta. Tästä syystä osallistujien määrää ei välttämättä pystytä päättämään kovin tarkasti etukäteen ja tutkimuksen tekijän täytyy varautua siihen, että aineistoa täytyy hankkia vielä myöhemmin lisää. (Eskola & Suoranta 2005, 62.)

Tärkeä osa tutkimusta on saatekirje. Sen perusteella mahdolliset osallistujat päättävät osallistumisestaan. Saatekirjeessä tutkija perustelee tutkimuksen tärkeyttä ja kirjeen olennaisin tehtävä onkin vakuuttaa ja motivoida osallistuja osallistumaan. Kirjeessä kerrotaan muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, mihin osallistujan tietoja ja tutkimustuloksia käytetään, miten osallistujan tunnistamattomuudesta huolehditaan sekä aineiston luottamuksellisuudesta. Tutkimukseen osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista ja hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimukseen osallistuvalla tuleekin olla riittävästi tietoa, jotta hän voi itse päättää, osallistuuko vai kieltäytykö tutkimuksesta. (Vilkkä 2005, 152–155.)

Tutkimuksen alussa on osallistujilta hyvä kysyä tutkimuskysymysten kannalta oleellisia taustatietoja. Tyypillisiä taustakysymyksiä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja ammatti. Niiden avulla tutkimuksen tekijä saa selville, minkälaisia taustakäsityksiä tai

kokemuksia osallistujilla on tutkittavaan ilmiöön liittyen. Ne myös auttavat tutkimuksen tekijää ymmärtämään osallistujien maailmaa ja heidän ymmärrystä ja asiantuntemusta tutkittavaan ilmiötä kohtaan. (Vilka 2005, 110.)

5.3 Sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoitaessa tarkoituksena on eritellä, kuvata ja käsitteellistää aineisto mahdollisimman hyvin ja tarkasti eli yleistää teoreettisella tasolla. Yleistyksiä ei voida tehdä suoraan aineistosta, vaan vasta analysoidun aineiston tulkinnoista. Jotta teoreettinen yleistettävyyden onnistuu, on aineiston järkevä kokoaminen sekä tulkintojen kestävyys ja syvyys olennaisia kriteereitä. (Kylmä & Juvakka 2007, 80; Eskola & Suoranta 2005, 65–66.)

Tutkimusaineisto on aluksi raakamateriaalia, jota tarvitsee käsitellä, sillä se ei sellaisenaan käy vielä analysoitavaksi. Useimmiten aineiston käsittely aloitetaan litteroinnilla. Siinä aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksistä. Lisäksi aineistoa käsitellään koodaamalla. Se tarkoittaa aineiston merkkäamista niin, että tutkija tietää mikä aineiston kohta kuuluu kenellekin osallistujalle. Näin tutkija voi löytää alkuperäisen aineiston kohdan myös myöhemmissä vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138–139; Kylmä & Juvakka 2007, 111; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 118.)

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista tulee aineistoon tutustua huolellisesti ja mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Aineistoon tutustuminen tapahtuu parhaiten lukemalla sitä useaan kertaan aktiivisesti ja kokonaisuutena. Aineisto alkaa tutustumisen myötä herättämään ajatuksia ja kysymyksiä. Sillä tavoin tutkija hahmottaa aineiston sisällön ja sen, mihin kysymyksiin siinä vastataan. Huolellinen aineiston tunteminen mahdollistaa siis aineiston ymmärtämisen ja analyysin tekemisen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143; Ronkainen ym. 2011, 124.)

Ennen analyysin aloittamista, täytyy myös määritellä analyysiyksikkö. Se voi olla yksittäinen sana tai lause, esimerkiksi tutkittavaan ilmiöön liittyvä ominaisuus, piirre tai käsitys. (Kananen 2008, 94; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla kirjallista materiaalia voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Laadullista analyysia voidaan jaotella teorialähtöiseen (deduktiiviseen), teoriasidonnaiseen (abduktiiviseen) ja aineistolähtöiseen (induktiiviseen) analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–95, 108.) Tässä opinnäytetyössä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu aineistosta löytyvien sanojen ja ilmaisujen luokitteluun, joka tehdään niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Analyysissa ei analysoida kaikkea aineistossa olevaa tietoa, vaan sen avulla etsitään vastauksia tutkittavaan ilmiöön, tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Keskeistä on siis tunnistaa tekstistä niitä ilmaisuja, jotka antavat vastauksia. Tavoitteena on tuottaa informaatiota lisäävä, sanallinen, selkeä ja tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 113; Kananen 2008, 94; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 108.)

Tuomi ja Sarajärvi esittävät sisällönanalyysin Milesin ja Hubermanin (1994) mukaisena kolmivaiheiseksi jaoteltuna prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään (redusoidaan) analysoitava informaatio siten, että aineiston olennaiset ilmaukset merkitään esiin esimerkiksi kirjoittamalla niitä aineiston reunaan. Pelkistystä ohjaavat tutkittava ilmiö ja tutkimuskysymykset. (Kylmä & Juvakka 2007, 117; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.)

Toisessa vaiheessa aineistoa ryhmitellään (klusteroidaan) siten, että aineistosta esiin merkityt pelkistetyt alkuperäisilmaukset kootaan erilliselle listalle ja käydään niitä läpi tarkasti. Sen jälkeen niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään ja ryhmitellään alaluokiksi sekä nimetään alaluokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittely tiivistää aineistoa, koska ilmaisut sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Tässä vaiheessa alustavat kuvaukset tutkittavasta ilmiöstä alkavat jo muodostua. (Kylmä & Juvakka 2007, 118; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Kolmas vaihe on aineiston käsitteellistäminen (abstrahointi). Siinä alaluokista muodostetaan yläluokkia etsimällä samankaltaisuuksia ja nimeämällä syntyneet yläluokat teoreettisin käsittein. Näin tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan aineistosta. Käsitteellistämistä tapahtuu jo osittain aiemmissakin vaiheissa, mutta sitä pitää tehdä maltillisesti, ettei analysointi tapahdu liian nopeasti tai voimakkaasti.

Käsitteellistämistä voidaan jatkaa yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on mahdollista ja järkevää aineiston sisällön kannalta. Yläluokista etsitään jälleen samankaltaisuuksia ja ne yhdistetään pääluokiksi. Lopuksi analysoitua aineistoa tulee vielä tulkita. Ryhmittelyssä siis edetään alkuperäisilmaisista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113.)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa raportoidaan tämän opinnäytetyön toteuttamisen vaiheet yksityiskohtaisesti. Aluksi kuvataan aineiston keräämiseen liittyvät tekijät ja sen jälkeen aineiston analysoinnin toteuttamisen vaiheet.

6.1 Aineiston keruu

Marraskuussa 2014 kävin neuvotteluja tämän tutkimuksen tekemisestä Ylöjärven yhden varhaiskasvatusalueen aluejohtajan ja päiväkotien johtajien kanssa. He kaikki innostuivat opinnäytetyöni aiheesta ja olivat erittäin suostuvaisia osallistumaan tutkimukseeni. He myös uskoivat, että saavat työntekijöistään riittävän määrän vapaaehtoisia mukaan tutkimukseeni.

Ylöjärvellä on 23 päiväkotia, jotka on jaettu sijainnin perusteella kolmeen varhaiskasvatusalueeseen (Ylöjärvi 2014). Tämän opinnäytetyön tutkimukseen pyydettiin mukaan Ylöjärven kaupungin yhden varhaiskasvatusalueen seitsemästä päiväkodista esimiehet, yksi kustakin päiväkodista, sekä 14 työntekijää. Työntekijöiden määrä muodostui valitsemalla jokaisesta seitsemästä päiväkodista yksi työntekijä jokaista alkavaa kymmentä työntekijää kohtaan. Päiväkotien johtajat selvittivät työntekijöistään vapaaehtoiset osallistujat mukaan tutkimukseen. Yhteensä mukaan pyydettiin siis 21 henkilöä.

Kirjoittamiskutsu (saatekirje) (liite 2) sisälsi perustiedot tutkimuksesta, kuten tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet sekä tietoa tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Kutsussa kerrottiin osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista ja aineiston olevan luottamuksellista. Lisäksi siinä kerrottiin osallistujien tunnistamattomuuden huolehtimisesta sekä tutkimustulosten käyttämisestä vain tähän opinnäytetööhön.

Esimiehen tutkimuslomakkeessa (liite 3) kysyttiin vastaajan taustatietoina työkokemusta päiväkodissa ja esimiestehtävissä vuosina. Työntekijän tutkimuslomakkeessa (liite 4) kysyttiin taustatietoina, onko vastaajan ammatti lastentarhanopettaja vai lähihoitaja ja kuinka monta vuotta vastaaja oli työskennellyt

päiväkodissa. Tutkimukseen osallistuneet olivat työskennelleet päiväkodissa 1-38 vuotta. Lähihoitajilla kokemusta oli karttunut 5-26 vuotta, lastentarhanopettajilla 1-31 vuotta ja esimiehillä 14-38 vuotta. Esimiehillä oli työkokemusta esimiestehtävistä 7-30 vuotta.

Kertomusten aiheista ensimmäinen oli esimiehille ja työntekijöille yhteinen. Kaikkia pyydettiin kirjoittamaan siitä, mitä työssä jaksaminen heidän mielestään on ja miten he kokevat oman työssä jaksamisensa tällä hetkellä. Toisena aiheena työntekijöitä pyydettiin kirjoittamaan siitä, miten esimies voisi tukea tai edistää työntekijöidensä työssä jaksamista. Esimiehiä pyydettiin sen sijaan kirjoittamaan siitä, miten kirjoittaja voisi esimiehenä tukea tai edistää työntekijöidensä työssä jaksamista. Kertomukset pyydettiin kirjoittamaan vapaamuotoisesti esimerkkejä ja omia kokemuksia hyödyntäen.

Kirjoittamiskutsu sekä esimiesten ja työntekijöiden tutkimuslomakkeet lähetettiin esimiehille sähköpostilla. Esimiehet toimittivat kutsun ja työntekijän lomakkeen omien päiväkotiensä tutkimukseen pyydetyille työntekijöille.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin maaliskuussa 2015 kirjallisten kertomusten muodossa. Kertomusten kirjoittamisen valitsin aineistonkeruumenetelmäksi, koska uskoin, että sen avulla saan parhaiten tietoa henkilökohtaisesta ja arkaluontoisestakin työssä jaksamisen aiheesta. Tutkimukseen osallistujat saivat kirjoittaa kertomukset itsenäisesti valitsemassaan ympäristössä ja valitsemanaan ajankohtana. Tällä tavoin pyrittiin saamaan mahdollisimman monta vastausta ja aineistoksi rehellisiä ja aitoja kertomuksia.

Osallistujat palauttivat kertomuksensa nimettöminä, kirjekuorissa Ylöjärven kaupungin sisäisessä postissa tutkimuksen tekijälle. En siis voinut yhdistää tiedossa olevia henkilöllisyystietoja kenenkään kertomuksiin, vaikka tiesinkin mukaan pyydettyjen päiväkotien johtajien henkilöllisyydet. Kertomuksia palautui kuudelta esimieheltä ja 13 työntekijältä. Työntekijöistä seitsemän oli lastentarhanopettajia ja kuusi lähihoitajia. Aineistona on siis 19 osallistujan kirjalliset kertomukset kahdesta eri aiheesta. Kertomukset olivat hyvin erimittaisia. Osa kertomuksista oli parin kappaleen pituisia ja osa monisivuisia. Osa kertomuksista oli kirjoitettu koneella ja osa käsin.

6.2 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Koska aineisto oli valmiiksi jo kirjallisessa muodossa, ei litterointia tarvinnut tehdä. Jokaisen tutkimukseen osallistuneen palauttavat kertomukset koodattiin kirjain- ja numeroyhdistelmällä, esimerkiksi TT1K1 (työntekijä 1, kertomus 1) tai E1K2 (esimies 1, kertomus 2), jotta alkuperäinen ilmaisu löytyi tarvittaessa helposti myöhemmissä analyysin vaiheissa. Esimiesten ja työntekijöiden kertomukset analysoitiin yhdessä, mutta tulosten raportoinnissa työntekijöiden ja esimiesten vastausten erittely oli mahdollista ilmauksissa olleiden koodien takia.

Koko aineisto luettiin läpi useampaan kertaan, jotta sen sisällöstä hahmottuisi mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä kuva. Usean lukemiskerran johdosta aloin tuntemaan aineistoa hyvin. Huolellinen tutustuminen alkoi herättämään ajatuksia ja rupesin ymmärtämään vähitellen sen kokonaisuutta.

Sen jälkeen aineistoa ryhdyttiin pelkistämään etsimällä ilmaisuja tutkittavasta ilmiöstä eli työssä jaksamisesta. Analyysiyksiköksi valittiin yksittäinen sana tai lauseen osa. Pelkistetyt ilmaisut kirjoitettiin tekstin sivuun. Taulukossa 3 on esitelty esimerkkejä tehdystä pelkistämisestä.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä pelkistetyistä ilmaisuista

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU
"Työssä jaksamisessa on kyse työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista." TT6K1	Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi.
"Toisen työn arvostaminen on tärkeää." TT9K1	Toisen työn arvostaminen
"... ja kiire alensivat työssä jaksamista huomattavasti." TT4K1	Kiire – työssä jaksaminen
"Oma työssä jaksamiseni on tällä hetkellä oikein hyvä..." E1K1	Työssä jaksaminen oikein hyvä
"Sijaisten käyttäminen on yksi työhyvinvointia lisäävä tekijä." E3K2	Sijaisten käyttäminen – työhyvinvointi
"Esimiehen tehtävänä on luoda ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä." TT10K2	Hyvän ilmapiirin luominen Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen (esimiehen tehtäviä)
"Kohdella tasavertaisesti työntekijöitä." TT12K2	Tasavertainen kohtelu

Seuraavaksi aloitettiin ryhmittely. Jokaisen kertomuksen pelkistetyt ilmaisut kirjoitettiin Word-tiedostoon kertomusaiheittain ja vastaajittain eriteltyinä. Ilmaisut tulostettiin ja leikattiin irralleen, niin että yhdessä lapussa luki yksi ilmaisu. Jokaisessa lapussa luki myös koodi, jotta tarvittaessa alkuperäiseen kertomukseen voitaisiin palata helposti. Lappuja luettiin moneen kertaan ja samaan aihepiiriin liittyvät ilmaisut yhdistettiin omaksi alaluokaksi. Alaluokat nimettiin ilmaisuja yhdistävällä käsitteellä. Lisäksi kukin alaluokka koodattiin omalla värillään. Alaluokkia muodostui 39. Taulukossa 4 on nostettu esiin esimerkkejä alaluokkien muodostamisesta.

TAULUKKO 4. Esimerkkejä alaluokista

PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA
Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi.	Työssä jaksamisen määritelmät
Henkinen hyvinvointi	
Toisen työn arvostaminen	Työhön liittyvät positiiviset tekijät
Sopiva työ määrä	
Kiire – työssä jaksaminen	Työhön liittyvät negatiiviset tekijät
Suuret lapsiryhmät	
Työssä jaksaminen oikein hyvä	Omat positiiviset kokemukset
Arki mielekästä	
Sijaisten käyttäminen (työhyvinvointi)	Resurssit
Riittävät resurssit	
Hyvän ilmapiirin luominen (esimiehen tehtävä)	Ilmapiiri
Me-hengen luominen	
Kohdella tasavertaisesti	Tasapuolisuus
Työnjako tasapuolisesti	

Ryhmittelyn jälkeen vuorossa oli käsitteellistäminen. Alaluokkien piirteitä ja ominaisuuksia tarkasteltiin ja vertailtiin, ja samankaltaiset alaluokat yhdistettiin yläluokiksi. Yläluokat nimettiin niiden piirteitä kuvaavalla teoreettisella käsitteellä. Yläluokkia muodostui kuusi; työssä jaksamisen määritelmät, työssä jaksamista tukevat tekijät, työssä jaksamista uhkaavat tekijät, työn ja työympäristön järjestäminen, hyvän

työyhteisön luominen ja ylläpitäminen sekä hyvä ihmisten johtaminen. Taulukossa 5 on esimerkit yläluokkien muodostamisesta.

TAULUKKO 5. Esimerkkejä yläluokista

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Työssä jaksamisen määritelmät	Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työssä jaksamisesta
Työhön liittyvät positiiviset tekijät	
Itseen liittyvät positiiviset tekijät	
Omat positiiviset kokemukset	Työssä jaksamista tukevat tekijät
Työhön liittyvät negatiiviset tekijät	
Itseen liittyvät negatiiviset tekijät	
Omat negatiiviset kokemukset	Työssä jaksamista uhkaavat tekijät
Resurssit	
Turvallisuus	
Ilmapiiri	Työn ja työympäristön järjestäminen
Vuorovaikutus	
Tasapuolisuus	Hyvän työyhteisön luominen ja ylläpitäminen
Kuunteleminen	
	Hyvä ihmisten johtaminen

Yläluokkien muodostamisen jälkeen käsitteellistämistä jatkettiin vertailemalla yläluokkien ominaisuuksia. Vertailua tehtäessä huomasi, että osa niistä (työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työssä jaksamisesta, työssä jaksamista tukevat tekijät ja työssä jaksamista uhkaavat tekijät) liittyi selvästi työssä jaksamiseen ja osa (työn ja työympäristön järjestäminen, hyvän työyhteisön luominen ja ylläpitäminen sekä hyvän ihmisten johtaminen) taas esimiehen keinoihin tukea työssä jaksamista. Samankaltaiset yläluokat yhdistettiin pääluokiksi ja nimettiin niitä kuvaavalla teoreettisella käsitteellä. Muodostui siis kaksi pääluokkaa, työssä jaksaminen ja esimiehen keinot tukea työssä jaksamista. Esimerkit pääluokkien muodostamisesta ovat taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Esimerkkejä pääluokista

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työssä jaksamisesta	Työssä jaksaminen
Työssä jaksamista tukevat tekijät	
Työssä jaksamista uhkaavat tekijät	
Työn ja työympäristön järjestäminen	Esimiehen keinot tukea työssä jaksamista
Hyvän työyhteisön luominen ja ylläpitäminen	
Hyvä ihmisten johtaminen	

Analysointivaiheesta tehtiin aineiston analysointikuvio, jossa näkyvät kaikki ala-, ylä- ja pääluokat (Liite 5).

7 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset. Ne esitellään pää- ja yläluokittain. Työssä jaksamisen alaluvussa käsitellään osallistujien käsityksiä työssä jaksamisesta sekä sitä tukevia ja uhkaavia tekijöitä. Esimiesten keinoja käsittelevässä alaluvussa keskitytään niihin keinoihin, joiden avulla osallistujat kokivat, että esimies voisi tukea ja edistää työntekijöiden työssä jaksamista.

7.1 Työssä jaksaminen

Ensimmäisessä kertomuksessa vastaajat määrittelivät, mitä työssä jaksaminen heidän mielestään on ja miten he kokevat sen tällä hetkellä. Nämä määritelmät jaettiin käsityksiin työssä jaksamisesta sekä työssä jaksamista tukeviin ja uhkaaviin tekijöihin.

7.1.1 Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työssä jaksamisesta

Tutkimukseen osallistuneet määrittelivät työssä jaksamisen kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi, johon kuuluvat fyysinen ja henkinen hyvinvointi, ja niihin vaikuttavat sekä työhön että yksityiselämään liittyvät tekijät. Työssä jaksamista luonnehdittiin myös monen asian summana ja kokonaisuutena, joka koostuu monesta eri tekijästä. Työssä jaksaminen oli eräänlainen tasapainotila, jossa työ ja vapaa-aika tasapainottelivat tukien toinen toisiaan. Eroa työntekijöiden ja esimiesten käsityksissä ei ollut.

Työssä jaksaminen on sitä, että on täysissä voimissa sekä fyysisesti että henkisesti.

Työn ja vapaa-ajan pitäisi olla hyvässä balanssissa keskenään. Ideaalitalanteessa molemmat tukevat toisiaan.

Työssä jaksamisen kokonaisuudesta henkinen hyvinvointi työpaikalla nähtiin erittäin tärkeänä asiana työssä jaksamisen kannalta. Siihen kuuluivat tutkimukseen osallistujien käsitysten mukaan tunteet kuulluksi tulemisesta, huomioon ottamisesta ja työn arvostamisesta. Se, että työntekijä tulee mielellään töihin ja lähtee töistä hyvällä mielellä kuvasi osallistujien mielestä työssä jaksamista.

henkinen hyvinvointi vaatii tunteen että minua kuunnellaan ja otetaan suunnittelussa ja toteutuksissa huomioon.

Työssä jaksaminen mielestäni on sitä, että tulee töihin ja lähtee töistä pääsääntöisesti hyvällä mielellä.

Myös fyysinen hyvinvointi ja itsestä huolehtiminen koettiin työssä jaksamisen kannalta tärkeäksi. Työ päiväkodissa saattaa olla hyvinkin raskasta fyysisesti, joten fyysisestä työkunnosta huolehtiminen on olennaista. Se tapahtui tutkimuksen osallistujien mukaan esimerkiksi harrastamalla liikuntaa, syömällä monipuolisesti ja nukkumalla riittävästi, mutta myös työpäivän aikana tapahtuva huolenpito, kuten riittävä juominen ja syöminen oli muistettava.

Huolehdin hyvinvoinnistani harrastamalla ja liikkumalla, syömällä monipuolisesti ja nukkumalla riittävästi.

Jotta työntekijä jaksoi työssä, ei työ saanut osallistujien käsitysten mukaan olla liian kuormittavaa ja työpäivän tehtävistä piti pystyä suoriutumaan hyvin. Kertomuksissa kirjoitettiin osaamisen ja työn määrän sopivuudesta. Jokaisen työntekijän osaamista ja vahvuuksia tulisi hyödyntää työyhteisössä. Se tekee työyhteisöistä ja työn tekemisestä rikasta ja mielekästä. Työssä sai olla osallistujien mielestä haasteita ja vaihtelevuutta, mutta työtä ei saanut olla liikaa, sen piti vastata omaa osaamista ja sitä piti jakaa tasapuolisesti kollegoiden kesken. Voimia piti riittää myös työpäivän jälkeen vapaa-ajalle ja työstä palautuminen koettiin erittäin tärkeäksi. Palautumisen piti ehtiä tapahtumaan iltojen ja viikonloppujen aikana.

Työssä jaksaminen on sitä että kykenee suoriutumaan päivittäisistä velvollisuuksista työssä ja jaksaa hyvin vielä päivän päättyessä harrastaa ja osallistua perheen ym. kanssa yhteisiin juttuihin.

Työn pitää – – vastata omaa osaamista ja työmäärän on oltava sopiva – ei liian kuormittavaa, työn jakaminen tasapuolisesti.

Palaudun kuitenkin viikonlopun jälkeen mielestäni suhteellisen hyvin, maanantaisin on pääsääntöisesti ihan kiva tulla töihin.

Osallistujat määrittelivät työssä jaksamista myös työn mielekkyyden ja ilon kautta. Työn piti olla mielekästä ja töissä piti viihtyä. Työstä piti saada iloa ja onnistumisen kokemuksia, kuormituksesta huolimatta. Osa osallistujista nosti esiin myös työn flown.

Osallistujat ymmärsivät hyvin realistisesti, että työ ei voinut jatkuvasti olla pelkkää iloa tai flown kokemista, mutta niitäkin pitäisi työpäivään silti mahtua.

Mielestäni työssä pitää olla – – työniloa, sitä ilman ei jaksakaan arjessa.

On kuitenkin päiviä/jaksoja, jolloin on tunne ainakin orastavasta flow'sta/työn imusta ja ilosta.

Hyvä työssä jaksaminen näkyi päiväkodin työntekijöillä esimerkiksi aitona lasten kohtaamisena sekä positiivisen vuorovaikutuksen rakentamisena niin lasten, vanhempien kuin työntekijöidenkin välillä. Työssään jaksava työntekijä koki itsensä motivoituneeksi ja sitoutuneeksi työhönsä ja hänellä oli halu kehittyä työssään.

Työntekijä jaksaa kohdata lapset aidosti.

Työntekijät kokivat oman tämän hetkisen työssä jaksamisensa pääsääntöisesti hyväksi. Arvioidessaan omaa jaksamistaan osallistujat ymmärsivät selvästi, että työn tekeminen ei ole pelkästään helppoa ja mukavaa, vaan siihen kuuluu myös kuormitusta ja erilaisia haasteita. Toiset osallistujat kirjoittivatkin yhtä aikaa hyvästä jaksamisesta sekä stressin ja kuormituksen kokemisesta. Heille pieni stressi tai haastava arki nimenomaan liittyi hyvään jaksamiseen. Huumori ja hyvät työolosuhteet koettiin merkittäviksi tekijöiksi jaksamisen tuntemisessa.

Omalla kohdallani työssä jaksaminen on tällä hetkellä hyvällä mallilla. Koen, että ryhmäni arki on haastavaa, mutta samalla se on myös palkitsevaa ja mielekästä.

Koen antoisana sen, että aikuisten kesken huumori kukkii, sen avulla selvi-tään arjen kiireisistä hetkistä jotka voisivat muuten olla erittäin kuormit-tavia.

Osa työntekijöistä koki jaksamisensa tällä hetkellä heikommaksi. Kiire, stressi ja kuormittavat työtehtävät aiheuttivat osallistujille tunteen jaksamattomuudesta. Stressin ja kuormituksen aiheuttajina olivat työntekijöiden mukaan muun muassa melu, liian suuret ja haastavat lapsiryhmät, kasautuvat työtehtävät sekä erilaiset konfliktitilanteet. Jaksamattomuus näkyi osallistujien mukaan muun muassa väsymyksenä ja huonona unen laatuna.

Oma jaksaminen näin kevään korvalla alkaa olla tiukilla. – – omasta hen-kisestä ja fyysisestä jaksamisen ylläpitämisestä joutuu tinkimään.

Oma työssäjaksamiseni on tällä hetkellä vähän alakantissa. Nukun stressistä johtuen huonosti ja heräilen keskellä yötä miettimään työasioita.

Työpäivien jälkeen olen usein aika väsynyt, koska huomaan unohtaneeni huolehtia itsestäni työpäivän aikana. – – kun koko ajan on ilmestynyt yllättäviä kiireellisiä tehtäviä

Esimiehet kokivat oman työnsä haastavaksi ja kuormittavaksi sekä työtehtävät sirpaleisiksi ja hajallaan oleviksi. He arvioivat oman työssä jaksamisensa kuitenkin hyväksi. Hyvä työyhteisö, kuntoutukset, tapaamiset ja omilta esimiehiltä saatu tuki olivat esimiesten kokemusten mukaan erittäin merkityksellisiä heidän oman työssä jaksamisensa kannalta. Myös aktiivinen ja säännöllinen vertaistuki, kuten puhelinkeskustelut toisten päiväkodin johtajien kanssa koettiin tärkeäksi tekijäksi heidän oman työssä jaksamisen kannalta.

Kouluarvosanalla työssä jaksamiseni on nyt 7-8 luokkaa.

Haasteita on tällä hetkellä ehkä liikaakin ja eteenpäin puskeminen vie voimia ja aikaa. Mutta hyvä työporukka ja tekemisen meininki auttavat jaksamaan.

Tärkeä oman jaksamisen ylläpitämisessä on tapaamiset muiden johtajien kanssa ja viikottaiset puhelinkeskustelut heidän kanssaan.

7.1.2 Työssä jaksamista tukevat tekijät

Osallistujat totesivat, että työssä jaksamiseen tarvitaan työntekijän omaa ja työyhteisön vastuuta ja panostusta, mutta myös työnantajan ja esimiehen tukea ja vastuuta. Näin ollen osallistujat kokivat, että vastuu työssä jaksamisesta on sekä työntekijällä itsellään että työnantajalla.

Jokaisella työntekijällä on vastuu. [työssä jaksamisesta]

Esimiehen tuki on joillekin työntekijöille erittäin tärkeää työssä jaksamisessa.

Tutkimukseen osallistujat kirjoittivat kertomuksissaan paljon erilaisista työssä jaksamista tukevista tekijöistä. Ne jaettiin itseen liittyviin tekijöihin, työhön liittyviin tekijöihin, omiin positiivisiin kokemuksiin ja jaksamisen seurauksiin. Itseen liittyviin

tekijöihin kuuluivat työntekijän henkilökohtaiseen elämään liittyvät fyysiset ja psyykkiset tekijät. Niistä huolehtimalla työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työssä jaksamiseensa. Fyysinen terveys, kuten terveellinen ruokavalio, liikunta sekä riittävä uni ja lepo nousi kertomuksissa perusasiaksi, josta jokaisen pitää itse huolehtia. Myös perussairauksien puuttuminen ja vähäinen sairastelu koettiin työssä jaksamista tukeviksi. Psyykkinen terveys, kuten oma elämäntilanne, harrastukset sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin yhtä tärkeiksi kuin fyysinen terveys. Sekä työntekijöiden että esimiesten kertomuksissa mainittiin kaikkia näitä tekijöitä.

Yksityiselämässä koetut haasteet ja mullistukset, – – voivat heijastua myös työntekoon niin hyvässä kuin pahassa. – – Samoin terveys ja sairastelu vaikuttavat olennaisesti siihen, miten työssä jaksaa.

Ensinnäkin näen tärkeänä oman fyysisen jaksamisen. Oman terveyden, ennaltaehkäisevän liikunnan ja monipuolisen ruokavalion huomioiminen on erittäin tärkeää.

Psyykkisenä jaksamisena tärkeänä pidän työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, sekä tasapainoilu niiden kanssa.

Huolehdi hyvinvoinnistani – – nukkumalla riittävästi.

Työhön liittyvistä tekijöistä fyysisen hyvinvoinnin tekijöistä mainittiin vain hyvä ergonomia. Henkisen hyvinvoinnin tekijät painottuivat osallistujien kertomuksissa puolestaan selvästi. Työn mielekkyys ja ilon kokeminen koettiin olennaisiksi tekijöiksi työssä jaksamisen kannalta. Työn ilon kokemiseen liittyi innostus työtä kohtaan sekä työssä toteutettava luovuus. Monet kokivat, että arki on usein haastavaa ja raskastakin, mutta kuitenkin mielekästä ja palkitsevaa. Työn mielekkyys syntyi työn määrän ja sisällön sopivuudesta työntekijälle, työn ja osaamisen vastaavuudesta sekä työssä viihtymisestä. Siihen vaikuttivat myös työstä saadut onnistumisen kokemukset sekä positiivisen palautteen ja kiitoksen saaminen niin työkavereilta, lapsilta, asiakasperheiltä kuin esimieheltäkin.

Mielestäni työssä pitää olla – – onnistumisen tunteita ja positiivista palautetta työstä.

Kun työ on mielekästä ja vastaa omaan osaamiseen, töissä jaksaa paremmin.

Työ itsessään nähtiin sekä kuluttavana, mutta myös positiivisena ja voimavaroja antavana tekijänä. Voimavaroja päiväkodin työntekijät saivat esimerkiksi lapsilta, vanhemmilta ja kollegoilta.

Saan lapsilta paljon ja toivottavasti hekin minulta. – – Lapsia varten olen töissä.

Hyvä ja toimiva työyhteisö nähtiin erittäin merkittävänä tekijänä työssä jaksamisen tukijana. Hyvän työyhteisön ominaisuuksia olivat kertomusten mukaan muun muassa avoimuus, luottamuksellisuus, tasavertaisuus ja hyvä yhteishenki. Hyvässä työyhteisössä työkavereilta saa tukea, arvostusta ja ymmärrystä. Siellä huumori tuo työn tekoon iloa ja innostusta ja jokaista työntekijää kuunnellaan aidosti. Hyvässä työyhteisössä myös annetaan ja saadaan palautetta ja jokainen työntekijä voi tuntea itsensä ja työnsä tärkeäksi. Ilmapiiri on avoin, auttava, kunnioittava ja kannustava. Hyvät vuorovaikutussuhteet nähtiin myös olennaisena osana työyhteisön toimintaa. Arjen asioista puhutaan avoimesti ja myös arkojen tai muuten mieltä askarruttavien asioiden purkamiselle annetaan aikaa ja tilaa.

Koen koko päiväkotimme henkilökunnan puhaltavan "yhteen hiileen". Meillä on hyvä yhteishenki ja avoin ja auttava ilmapiiri.

Työyhteisöllä on suuri merkitys työssä jaksamiselle – arvostus, luottamus, toimivat henkilösuhteet, palautteen antaminen ja saaminen.

Tärkeä tekijä jaksamiseen on miellyttävä työympäristö ja työkaverit, niiden avulla jaksaa töissä vaikka olisi välillä raskastakin.

Oman työn vaikutusmahdollisuudet ja koulutukset mainittiin työtä vahvistavina ja ammatillisuutta kehittävinä ja sitä kautta työssä jaksamista tukevinä tekijöinä. Uuden oppiminen, tapahtui se sitten arjessa tai koulutuksissa, toi työhön myös vaihtelevuutta sekä työtapojen kehittymistä. Uuden oppimisen mahdollisuudet nähtiin myös työmotivaation ylläpitämisen kannalta tärkeinä.

Koen, että minulla on vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhöni – – mikä vaikuttaa positiivisesti työssäjaksamiseen.

Koulutukset vahvistavat tunnetta omasta ammatillisuudesta ja saan niistä yleensä uutta puhtia ja uusia näkökulmia työhön.

Työntekijät ilmaisivat kertomuksissa, että riittävät henkilöstöresurssit liittyvät suuresti työssä jaksamisen kokemiseen. Kun henkilöstöä on riittävästi, ei työ ole liian raskasta tai kuormittavaa. Silloin myös lasten turvallisuus on varmempaa ja henkilöstön tunne riittämättömyydestä vähenee.

Riittävä määrä henkilökuntaa on ensiarvoisen tärkeä työssä jaksamiseen.

Esimiehet mainitsivat kertomuksissaan suurimmaksi osaksi samoja työssä jaksamista tukevia tekijöitä kuin työntekijätkin. Heidän kertomuksissaan painottuivat henkilön itseensä liittyvät tekijät ja työhön liittyvistä tekijöistä hyvä yhteistyö, onnistumisen kokemukset, ammatilliset tiedot ja taidot sekä perustehtävän, työn ja työnkuvan arvostaminen. Esimiehet totesivat, että työssä jaksamisen tukeminen on erittäin tärkeä osa heidän työtään. He kokivat kuitenkin sen olevan haastavaa ja välillä vaikeaa.

7.1.3 Työssä jaksamista uhkaavat tekijät

Työntekijät kirjoittivat paljon myös tekijöistä, jotka uhkaavat heidän työssä jaksamistaan. Nämä tekijät jaettiin itseensä liittyviin negatiivisiin tekijöihin, työhön liittyviin negatiivisiin tekijöihin, omiin negatiivisiin kokemuksiin, talouden ja hallinnon tekijöihin sekä jaksamattomuuden seurauksiin.

Itseensä liittyvistä työssä jaksamista uhkaavista tekijöistä mainittiin muun muassa huono fyysinen ja henkinen terveydentila, mutta osallistujat eivät kuitenkaan kokeneet omaa terveydentilaansa huonoksi. Myös riittämättömyyden tunne koettiin uhkaavana tekijänä ja sitä tunnetta osallistujille aiheuttivat oman rajallisuuden kokemukset sekä työn suuret vaatimukset käytettävissä olevaan aikaan nähden. Jatkuva ääri rajoilla työskentely koettiin kuormittavana ja siten se uhkasi työssä jaksamista. Myös stressin kokemukset nousivat esiin kertomuksissa. Ne voidaan nähdä sekä itseensä että työhön liittyvinä tekijöinä.

Itsellä joskus tunnetta että on riittämätön kun esim. lapsi itkuinen ja et voi pitää sylissä kun pitää muitakin auttaa.

Mikäli työntekijä taas kokee jatkuvasti toimivansa ääri rajoilla, se kuormittaa ja alkaa ennen pitkää näkyä väsymyksenä. Välillä myös työn vaatimukset suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja oma rajallisuus aiheut-

tavat riittämättömyyden tunnetta, joka puolestaan vaikuttaa myös kokemuksiin työssä jaksamisesta.

Stressi syö jaksamista ja varsinkin pitkittynyt stressi.

Työhön liittyvät tekijät liittyivät muun muassa työyhteisön toimimattomuuteen. Ongelmat työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa tai työilmapiirissä heijastuivat negatiivisesti niin työn tekemiseen kuin työssä jaksamiseenkin. Yhteishengen ja yhdessä tekemisen kohotusta kaivattiin myös joissakin kertomuksissa.

Mielestäni sitä jaksaa työssä paljon paremmin kun ei koko ajan tule kahnauksia henkilökemioista johtuen.

Työssä ylimääräistä stressiä aiheuttaa huono ilmapiiri. Olen joutunut kohtaamaan myös vähättelyä työkavereiden taholta ja olen kokenut että työtaapaani ja osaamistani arvostellaan. Se syö todella paljon voimavaroja kun joutuu koko ajan nimenomaan toisten arvioinnin kohteeksi.

Kaipaen enemmän ns. yhteen hiileen puhaltamista. Yhteisten asioiden tekemistä ja kunnioittamista.

Lapsiryhmät koettiin liian suuriksi ja lapset aiempaa haasteellisemmiksi. Tällöin työn määrä ja kuormitus lisääntyi. Suurissa lapsiryhmissä työskentely lisäsi osallistujien kokemusten mukaan melun ja kiireen takia stressin kokemista ja siten uhkasi työntekijöiden työssä jaksamista.

Omaa jaksamista heikentää haastavat lapset.

Lapsiryhmien ollessa suuria ja lasten entistä haastavampia, me työntekijät olemme jatkuvasti kiinni lapsiryhmässä – se kuormittaa työntekijöitä.

Työntekijät kirjoittivat muun muassa kiireen ja jatkuvan muutoksen vaikuttavan negatiivisesti työssä jaksamiseen. He arvioivat myös, että työtehtäviä on tullut vuosien aikana lisää ja ne ovat entistä haasteellisempia. Lisäksi työtahti on koventunut. Lastentarhanopettajat totesivat, että suunnittelu-aikaa ei ole riittävästi ja siitä tingitään ja joustetaan usein. He joutuivat esimerkiksi pidentämään omaa työpäiväänsä kollegan poissaolon takia, jolloin suunnittelulle ei enää jäänyt aikaa. Työntekijät kokivat, että sijaisia ei saada tai oteta riittävästi. Myös sijaisen päivittäinen vaihtuminen nähtiin negatiivisena asiana. Kertomuksissa nostettiin myös esiin, että käyttöastetta seurataan liian tiukasti eikä käytännön tilanteita huomioida riittävästi.

Työpäiväni ovat kiireisiä ja tehtävää on enemmän kuin mitä ehdin tehdä

Viimeisen vuoden aikana oma kokemukseni työssäjaksamisestani on vaihdellut kausittain. Tähän on vaikuttanut – – työelämän haasteet, kiireentuntu, jatkuvasti lisääntyvien tehtävien kasaantuminen – –. Syyskaudella – – suunnitteluajan puute ja kiire alensivat työssäjaksamista.

raha ratkaisee aivan liikaa! ylisuuret ryhmät ja lukuihin tuijottaminen syövät työssäjaksamista.

Sitten kun joskus harvoin olisi vähän löysempää, niin käyttöastetta mietitään liikaa.

Esimiesten kokemat työssä jaksamista uhkaavat tekijät liittyivät laajaan ja pirstaleiseen työnkuvaan sekä hallinnon ja talouden tavoitteisiin, kuten resurssien käyttöön, tarkkaan käyttöasteen seurantaan ja kunnan tiukkaan taloustilanteeseen. Ylemmältä johdolta annetut talouden tavoitteet ja esimiesten näkemys työntekijöiden arjen kuormituksesta aiheuttivat esimiehissä painetta ja ristiriitaisia tunteita. Myös kiire ja työn hektisyys vaikuttivat esimiesten jaksamiseen negatiivisesti. Osalla esimiehistä työ jakautuu sekä hallinnolliseen että lapsiryhmässä tehtävään työhön. Tämä aiheutti tunteen kiireestä ja työtehtävien hajallaan olemisesta.

Julkisen sektorin kiristynvä talous tuo omat haasteensa työn suorittamiseen, lähinnä tiukkana käyttöasteen seuraamisena ja jatkuvalla henkilöstösuunnittelulla. Kun kuitenkin seuraa "ruohonjuuri tason" työtä läheltä ja näkee työntekijöiden haasteet ja kiireen, on vaikea toteuttaa tiukkoja tavoitteita hyvillä mielin.

Työn hektisyys aiheuttaa kiireen tuntua koska työpäivä täytyy jakaa lapsiryhmän ja toimistotöiden välillä. Ainainen ajankäytön hallinnan haaste leimaa työtä.

Työssä jaksamista uhkaavat tekijät aiheuttivat toteutuessaan monenlaisia seurauksia. Seuraukset olivat suurimmat tietenkin työntekijälle itselleen, mutta vaikutukset kohdistuivat myös esimerkiksi lapsiin ja työkavereihin. Työntekijät kirjoittivat kertomuksissaan muun muassa ammatillisuuden heikentymisestä, työmenetelmien huonontumisesta sekä työntekijän huonosta käytöksestä, kun he kuvailivat omia kokemuksiaan alentuneesta työssä jaksamisesta.

huomasin omassa työssäni ammatillisen työotteen heikentyneen. Työskentelytavoissa oli herkästi huutamista, kiukustumista eikä omia tunteitaan kyennyt pitämään sisällään. Opettajana oma innostuneisuus asioihin

ja siihen kuinka niitä lapsille esitti, heikkeni. Sama toimintatapa näkyi myös suhteessa tiimikavereihin.

Esimiehet kirjoittivat jaksamattomuuden aiheuttaneen väsymystä, ilottomuutta ja innottomuutta. Työn tekeminen ei saisi olla vain selviytymistä tai pakkoa. Jos näitä seurauksia ilmenee, tulisi tilanteesta huolestua ja pyrkiä sitä tilannetta helpottavaan ratkaisuun.

Jos päivät ja viikot ovat pelkkää selviytymistä ilman iloa tai uusien kuvioiden/projektien kehittämistä, pitäisi olla huolissaan työssä jaksamisesta.

7.1.4 Yhteenveto työssä jaksamisen käsityksistä sekä sitä tukevista ja uhkaavista tekijöistä

Taulukkoon 7 on koottu työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työssä jaksamisesta sekä työssä jaksamista tukevat ja uhkaavat tekijät.

TAULUKKO 7. Yhteenveto työssä jaksamisen käsityksistä sekä sitä tukevista ja uhkaavista tekijöistä

	Käsitykset työssä jaksamisesta	Työssä jaksamista tukevat tekijät	Työssä jaksamista uhkaavat tekijät
Työn tekijät	<p>Yksityiselämä</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkinen hyvinvointi • fyysinen hyvinvointi <ul style="list-style-type: none"> ○ hyvä työkuunto ○ liikkuminen ○ monipuolisesti syöminen ○ riittävä uni <p>Työelämä</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkinen hyvinvointi <ul style="list-style-type: none"> ○ kuulluksi tuleminen ○ huomioiminen ○ työn arvostaminen ○ töihin tulon mielekkyys ○ sopiva kuormitus ○ riittävä osaaminen ○ sopiva työn määrä ○ sopivasti haastava työ ○ palautuminen ○ mielekäs työ ○ työssä iloa ○ onnistuminen ○ flow ○ motivoitunut työhön ○ sitoutunut työhön ○ halu kehittyä ○ hyvät työolosuhteet • fyysinen hyvinvointi <ul style="list-style-type: none"> ○ riittävä syöminen ja juominen työpäivän aikana 	<p>Itseen liittyvät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • fyysinen terveys <ul style="list-style-type: none"> ○ terveellinen ruokavalio ○ liikunta ○ riittävä uni ja lepo ○ ei perussairauksia ○ vähäinen sairastelu • psyykinen terveys <ul style="list-style-type: none"> ○ oma elämäntilanne ○ harrastukset ○ työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen <p>Työhön liittyvät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fyysiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> ○ hyvä ergonomia • Psyykkiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> ○ esimiehen tuki ○ työ itsessään ○ voimavarat lapsista ○ voimavarat vanhemmista ○ voimavarat kollegoista ○ työn mielekkyys ○ työn ilo ○ työn määrän ja sisällön sopivuus ○ työssä viihtyminen ○ onnistumisen kokemukset ○ positiivinen palaute ○ työyhteisö ○ työn vaikutusmahdollisuudet ○ koulutus ○ riittävät henkilöstöresurssit 	<p>Itseen liittyvät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • fyysinen terveys <ul style="list-style-type: none"> ○ huono terveydentila • psyykinen terveys <ul style="list-style-type: none"> ○ riittämättömyyden tunne ○ ääri rajoilla työskentely ○ stressi <p>Työhön liittyvät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • psyykkiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> ○ stressi ○ melu ○ kiire ○ kuormittavat työtehtävät ○ suuret lapsiryhmät ○ haastavat lapsiryhmät ○ konfliktitilanteet ○ toimimaton työyhteisö ○ jatkuva muutos ○ lisääntyvät työtehtävät ○ suunnitteluajan puute ○ resurssien riittämättömyys ○ käyttöasteen tarkka seuranta
Esimiehet		<ul style="list-style-type: none"> • Itseen liittyvät tekijät • Työyhteisö • Yhteistyö • Onnistumisen kokemukset • Ammatilliset tiedot ja taidot • Työnkuva • Perustehtävä • Työn arvostaminen • Kuntoutus • VERTAISTUKI • Esimieheltä saatu tuki 	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja työnkuva • Pirstaleinen työnkuva • Hallinnon tavoitteet • Talouden tavoitteet • Kiire • Työn hektisyys • Johtamisen ja lapsiryhmätyöskentelyn yhdistäminen

7.2 Esimiesten keinot tukea työssä jaksamista

Kertomusten toisena aiheena oli kirjoittaa keinoista, joilla esimies voisi tukea työssä jaksamista. Nämä keinot jaettiin työn ja työympäristön järjestämisen, hyvän työyhteisön luomisen ja ylläpitämisen sekä hyvän ihmisten johtamisen keinoihin. Työntekijät kokivat, että esimiehellä on erittäin tärkeä rooli työssä jaksamisen tukijana ja esimieheltä odotettiin paljon erilaisia toimia ja ominaisuuksia, joiden avulla tämä pystyy työntekijöitään tukemaan. Myös esimiehet tiedostivat tärkeän tehtävänsä työssä jaksamisen tukijoina. Se oli osa heidän päivittäistä mutta myös pidemmän aikavälin johtamista. Esimiehet kirjoittivat monista erilaisista keinoista, joilla he pyrkivät toteuttamaan tätä tehtävää.

7.2.1 Työn ja työympäristön järjestäminen

Työntekijöiden turvallisuus ja terveys ovat merkityksellisiä asioita, joista esimiehen tulee huolehtia. Myös tutkimukseen osallistujat kirjoittivat niiden tärkeydestä ja mainitsivat että on esimiehen vastuulla, että työpaikka on turvallinen sekä fyysisesti että psyykkisesti. Työolosuhteiden tuli olla kunnossa ja muun muassa ergonomiasta sekä tarvittavien työvälineiden asianmukaisuudesta tuli huolehtia.

Päivittäisiä keinoja joilla autan henkilökunnan työssä jaksamista ovat – – ergonomiasta ja turvallisuudesta huolehtiminen

Huolehtimalla, että työpaikka on turvallinen niin henkisesti kuin fyysisesti.

Työolosuhteet mahdollisimman hyvät – – työvälineet asianmukaiset.

Työyhteisön ja erityisesti oman tiimin toimiminen nähtiin erittäin arvokkaaksi työssä jaksamisen ja perustyön tekemisenkin kannalta. Tiimien muodostaminen on esimiehen vastuulla, mutta työntekijät toivoivat esimiehen kuuntelevan heidän mielipiteitään ja toiveitaan sopivista kokoonpanoista. Esimiehet itsekin kokivat tärkeänä asiana pohtia tiimien muodostamista tarkkaan, jotta ne toimisivat parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeänä pidettiin toimivia henkilökemioita ja tiimin kykyä työskennellä tavoitteiden suuntaan kehittäen samalla toimintaa. Tiimin sisäinen ja myös tiimien välinen auttaminen nähtiin myös tärkeäksi voimavaraksi, joka osallistujien mukaan paransi työoloja, kohotti yhteishenkeä ja helpotti myös tilanteita, joissa työntekijöitä puuttuu.

arvostan hyvää rakentavaa vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä, toimivia ja kehityshakuisia tiimejä, jotka työskentelevät määrätietoisesti yhteisen tavoitteen suuntaan.

Esimies suunnittelee tarkkaan mikä ryhmä toimii ja toimiiko henkilökemiat.

Merkitykselliseksi asiaksi työssä jaksamisen tukemisessa työntekijät nostivat muun muassa laadukkaan ja riittävän henkilökunnan takaamisen. Työntekijät kokivat, että poissaolijan tilalle pitää saada sijainen ja hyvistä, ammattitaitoisista sijaisista pitää pitää kiinni. Esimiehet totesivat, että he haluavat tehdä ja tekevätkin parhaansa tarjotakseen työntekijöilleen riittävät resurssit työskennellä, mutta kokivat, että tiukat taloustavoitteet ja arjen ennalta arvaamattomat muutokset haastavat ja jopa rajoittavat esimiehen mahdollisuuksia. Aina ei poissaolijan tilalle ole siis mahdollista ottaa sijaista, mutta esimiehet totesivat auttavansa itse tiukoissa tilanteissa työn ja lapsiryhmien toiminnan sujumista. Osallistujat kokivat myös, että annettuihin työtehtäviin pitäisi saada riittävästi aikaa, jotta niistä suoriutuminen olisi mahdollista eikä stressi kasvaisi liian suureksi.

Hyvistä sijaisista kiinnipitäminen ja samat sijaiset/tuuraajat helpottaisi ja sujuvoittaisi arkea työmaalla.

Mahdollisuuksien mukaan hankin henkilöstövajeeseen sijaisen tai kriittisessä paikassa autan itse.

Sijaista ei valitettavasti aina ole saatavilla vaikka sitä yrittää löytää. Niskassa on kaupungin asettama käyttöastetavoite, jossa pysyminen on minun vastuullani.

että työssä käytettävät resurssinsa riittävät työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Työntekijät kokivat, että yksi työssä jaksamista tukeva tekijä on esimiehen puuttuminen erilaisiin työpaikan epäkohtiin ja työntekijöiden huolenaiheisiin. Ääri-ilmiönä mainittiin työpaikkakiusaaminen. Se nähtiin erittäin vakavasti otettavana asiana eikä sen esiintymistä hyväksytty missään muodossa eikä missään olosuhteissa. Esimieheltä odotettiin asioista selvän ottamista, asioiden oikea-aikaista käsittelyä sekä haasteiden, kuormittavien tekijöiden ja huolien viemistä eteenpäin ylemmälle taholle. Asioiden ratkaisemiseksi esimiehiltä toivottiin uskallusta kohdata epäkohtia ja osallistumista tilanteiden ratkaisemiseen. Joskus epäkohtien ratkaisemista täytyi hoitaa yksin tilanteen niin vaatiessa, mutta usein tilanteiden ratkaisuja voi ja kannattikin pohtia avoimesti

yhdessä työntekijöiden kanssa. Avuksi haasteiden ja epäkohtien käsittelyssä esimiehet kokivat hyvänä mallina ratkaisukeskeisen toimintatavan sekä vertaistuen käyttämisen. Epäkohdilla tutkimukseen osallistujat tarkoittivat muun muassa arjen perustyyön konfliktitilanteita ja työntekijöiden jaksamiseen liittyviä epäkohtia.

Puheeksi tulleet asiat on vietävä eteenpäin ja otettava asioista selvää silloin kun väki ei jaksaa.

Esimiehen tulee puuttua rohkeasti epäkohtiin eikä salli työpaikkakiusaamista missään muodossa.

Ratkaisukeskeinen ongelmien ratkaisu tuottaa usein hyvää tulosta ja vertaistuki voimaannuttaa.

Tutkimukseen osallistujat ja erityisesti esimiehet nostivat esiin myös päätöksenteon olennaisuuden. Esimiehet kokivat tärkeänä tehdä valintoja ja päätöksiä sekä priorisoida tehtäviä hektisen, työntäyteisen ja äkisti muuttuvankin arjen keskellä. Tällaiset toimet varsinkin niissä asioissa, joihin voitiin vaikuttaa, edesauttoivat työntekijöiden, mutta myös esimiesten omaa jaksamista.

rohkeus tehdä muutoksia ja valintoja niiden asioiden suhteen joihin voimme vaikuttaa edesauttaa jaksamista.

[Esimies] priorisoi tulevat tehtävät/toiminnot.

Henkilökunnan osaaminen ja sen hyödyntäminen tuki työssä jaksamista. Kertomuksissa toivottiin, että esimiehet huolehtivat ja vahvistavat työntekijöidensä ammatillista osaamista mahdollistamalla esimerkiksi erilaisissa koulutuksissa käymisen ja keskustelemalla työntekijän osaamisalueista yhdessä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Jokaisen työntekijän vahvuuksien ja erityisosaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen nähtiin myös merkityksellisenä tekijänä työssä jaksamiselle ja esimies tämän hyödyntämisen mahdollistajana. Hankittua osaamista tulisi jakaa kollegoiden kesken, jotta osaaminen lisääntyisi koko työyhteisön käyttöön. Esimies nähtiin myös työntekijöiden rohkaisijana, jotta he osaisivat ja uskaltaisivat käyttää olemassa olevia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Myös esimiesten mielestä vahvan ammatillisen osaamisen arvostaminen oli yksi keino tukea työssä jaksamista.

kouluttautumismahdollisuudet lisäävät työssäjaksamista

Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen voidaan nostaa yhdeksi arvoksi. Tärkeää on myös vahvistaa ammatillista osaamista mm. mahdollistamalla koulutuksiin osallistuminen.

Kehityskeskusteluissa on myös tärkeää käydä – henkilön osaaminen läpi, pohditaan onko se ajan tasalla ja tarvitseeko se päivittämistä.

Erityisesti esimiehet kokivat työn ja toiminnan kehittämisen hyväksi keinoksi tukea työssä jaksamista. Siihen tarvitaan kokeilun halua ja rohkeutta tehdä muutoksia. Jotta kehittäminen on mahdollista, tarvitaan sekä esimiehen että koko työyhteisön osallistumista ja sitoutumista. Kehittämiskohteita mainittiin löytyvän esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista ja työntekijöiden kehityskeskusteluiden pohjalta. Perustehtävään liittyvän kehittämisen lisäksi myös esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja keskustelukulttuuri tarvitsivat osallistujien mielestä jatkuvaa kehittämistä. Tärkeää oli myös yhdessä asettaa kehittämiskohteille tavoitteet, joita kohti voitiin yhdessä työskennellä.

kokeilun halu ja rohkeus tehdä muutoksia – edesauttaa jaksamista.

Oleellista on kehittää työyhteisön avointa dialogista keskustelukulttuuria.

Koen, että yhteinen ymmärrys työstä ja yhteiset toimintakäytänteet tukevat työssä jaksamista.

Esimiehet kokivat myös työnkuvan selkeydestä ja työtehtävien hallinnasta huolehtimisen osaksi työntekijöiden työssä jaksamisen tukemista. Näiden avulla mahdollistettiin työn sujuminen työpaikoilla. Esimiesten pyrkimyksenä oli myös huolehtia, että työntekijät tunsivat oman työpanoksensa tärkeäksi.

Työn merkityksen löytäminen ja perustyön kirkastaminen auttaa jaksamaan.

Työssä jaksamiseen vaikuttaa oleellisesti oman työnkuvan selkeys, osaaminen/työtehtävien hallinta

Esimiehenä haluan tehdä parhaani mahdollistaakseni työntekijöilleni työn sujumisen.

saada tuntemaan oman työpanoksen tärkeäksi.

Työntekijät pitivät olennaisena esimiehen tehtävänä antaa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan ja koko työyhteisön työhön esimerkiksi uusia

työtapoja ideoimalla. Myös työkuultuuriin vaikuttaminen nähtiin merkityksellisenä. Näiden vaikuttamismahdollisuuksien ja sitä kautta vapauden antaminen työntekijöille vaati esimieheltä luottamusta työntekijöitä kohtaan. Tätä tehtävää helpotti, kun esimies tunsu työntekijänsä mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden vapaus toi heille myös vastuuta työtehtävien hoitamisesta ihan eri tavalla kuin ilman vapautta.

työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työkuultuuriin ja työtapoihin mikä edistää työssäjaksamista.

Sellainen pomo, joka antaa työntekijöille tilaa ja luottoa.

Esimiehen antama vapaus tehdä työtä tuo myös vastuun.

Arjen suunnittelulla ja kokonaisuuden hallinnalla esimies piti huolen työn sujumisesta ja siten työssä jaksamisen tukemisesta. Työntekijöiden tehtäviin kuuluu suunnitella päiväkodin arkea. Tutkimukseen osallistujien mukaan esimiehellä oli suuri rooli tämän suunnittelun toteutumisessa mahdollistamalla muun muassa päiväkodin ja tiimien palavereiden ja lastentarhanopettajien suunnitteluajkojen toteutuminen. Siksi oli olennaista, että esimies piti palavereita tärkeinä. Myös yhteisistä asioista tiedottaminen ja koko henkilöstön ajan tasalla pitäminen oli esimiehen vastuulla. Se edistää myös työn sujuvuutta.

Kun suunnittelu[aika] toteutuisi säännöllisesti, kiireen tuntu vähenisi, ja työn mielekkyys säilyisi paremmin.

On suuri apu, jos esimies pitää tiimipalavereita tärkeänä ja auttaa huolehtimaan että niitä on mahdollista pitää säännöllisesti.

Suunnittelen arkea, siten että se ei olisi liian kuormittavaa vaan kokonaisuuden hallitsemalla teen arjen ratkaisuja esim. poikkeustilanteissa.

Tiedottaminen ja oikea-aikainen asioiden käsittely tukee jaksamista.

7.2.2 Hyvän työyhteisön luominen ja ylläpitäminen

Työyhteisöön liittyvät tekijät koettiin kertomuksissa merkityksellisiksi työssä jaksamisen kannalta ja esimiehen todettiin olevan tärkeässä roolissa työyhteisön tukijana. Työssä jaksamista tukevan työyhteisön ominaisuuksista kirjoitettiin kertomuksissa paljon ja esimies nähtiin näiden ominaisuuksien luoja ja ylläpitäjänä.

Hyvää ja työssä jaksamista tukevaa työyhteisöä kuvattiin muun muassa ammatilliseksi, innostuvaksi, osaavaksi ja oma-aloitteiseksi. Yhdessä tekeminen, yhteiset toimintatavat ja yhteisten tavoitteiden eteen työskenteleminen koettiin hyviksi lähtökohdiksi toimivalle työyhteisölle. Ne mahdollistavat työyhteisön kehittymisen ja jokaisen jaksamisen perustan.

Työyhteisöllä on suuri merkitys työssä jaksamiselle.

Työssä jaksamista vahvistaa ja työniloa tuottaa ammatillinen, osaava, innostuva sekä oma-aloitteinen työyhteisö.

Esimiehen pitäisi pitää yllä ME henkeä ja yhdessä tekemistä

Työssä jaksamista tukevassa työyhteisössä on kertomusten mukaan avoin, salliva, kannustava, luottamuksellinen ja huumoripitoinen ilmapiiri. Työntekijät pitivät tärkeänä, että esimies arvostaa hyvää ilmapiiriä ja edesauttaa sellaisen muodostumista. Ilmapiirin ja me-hengen luominen ja ylläpitäminen katsottiin kuuluvan esimiehen vastuulle ja siten juuri esimiehen keinoksi edesauttaa työssä jaksamista. Kukaan esimies ei kuitenkaan pysty tähän yksin, vaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työilmapiiristä ja kaikki vaikuttavat siihen omalla toiminnallaan.

Esimiehen tehtävänä on luoda ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Kannustava ja avoin sekä salliva ilmapiiri lisää työssä jaksamista.

pyrin luomaan – – ilmapiirin jossa huumori kukkii.

Molemminpuolinen luottamus työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä hyvät ja ammatilliset vuorovaikutustaidot nähtiin peruspilareina hyvälle yhteistyölle ja siten myös työssä jaksamiselle. Näitä ominaisuuksia odotettiin erityisesti esimiehiltä, mutta myös esimiehet arvostivat työntekijöidensä rakentavaa vuorovaikutusta.

Luottamus on mielestäni kaiken a ja o – – siitä alkaa hyvä yhteistyö.

Esimiehellä tulee olla ammatilliset vuorovaikutustaidot.

Erilaiset virkistystapahtumat ja työajan ulkopuolella yhdessä vietetty aika nähtiin yhteishenkeä kohottavana ja erittäin mieluksena vaihteluna ja piristykseenä arjen työlle. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että tällaisten tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen oli esimiehen tehtävä ja taas sitä mieltä, että esimiehen kuului vain luoda

mahdollisuuksia yhteisille tapahtumille. Osa työntekijöistä ei kuitenkaan kokenut tapahtumia yhtä tärkeiksi vaan halusi vaihtaa ne mieluummin esimerkiksi kulttuuriseteleiksi.

Itse koen työyhteisön yhteiset tilaisuudet ja keskustelut tärkeiksi jaksamista edistäviksi tekijöiksi, joten pidän tärkeänä sitä, että esimies luo mahdollisuuksia niihin.

Esimiehen pitäisi järjestää henkilökunnalle yhteistä esim. tulospalkkausrahoilla.

Virkistys ja työhyvinvointi tapahtumat voitaisiin vaihtaa kulttuuriseteleihin.

7.2.3 Hyvä ihmisten johtaminen

Yhtenä olennaisena keinona työssä jaksamisen tukemiseen työntekijät kokivat esimiehen halun ja valmiuden kuunnella työntekijöitään. Kuulluksi tuleminen koettiin arvokkaana ja sen tunnettiin lisäävän hyvinvointia työssä. Esimiehet itse näkivät myös kuuntelemisen tärkeänä tehtävänä ja halusivat toteuttaa sitä mahdollisimman hyvin ja usein.

Kuuntelemisen taito on ehkä tärkein

Esimiehenä pyrin vaikuttamaan työssä jaksamiseen siten, että olen "kuullolla".

Päivittäinen keskustelu työntekijöiden kanssa ja todella aktiivinen kuuntelu parantavat monta asiaa.

Esimiehen läsnäolo työpaikalla koettiin hyvänä keinona tukea työssä jaksamista, koska sillä tavoin esimies voi tutustua työntekijöiden arkeen ja se viesti työntekijöille esimiehen aidosta kiinnostuksesta ja välittämisestä. Osallistujat mainitsivat, että esimiehen kiinnostus ilmenee silloin, kun hän kyselee työntekijöiden kuulumisia, osallistuu päiväkodin arkeen ja on työntekijöiden saatavilla mahdollisimman paljon. Esimies on sillä tavalla myös helpommin lähestyttävä ja näkee silloin myös työntekijöiden arjen olosuhteet aidosti. Työntekijät toivoivatkin, että esimies voisi mahdollisimman usein käydä ja työskennellä kaikissa ryhmissä.

Halusin hänen tietävän että olen huolissani hänestä ja todellakin välitän siitä mitä hänelle kuuluu.

Välillä on hyvä muistaa kysellä työntekijöiden kuulumisia ja olla läsnä/ saatavilla.

Esimies voisi olla myös itse yhden päivän joka ryhmässä töissä, jotta näkisi miten kussakin ryhmässä arkea pyöritetään ja mitkä on ryhmän haasteet (myös iltapäivisin).

Palautteen antamisen tärkeyttä korostettiin monissa tutkimukseen osallistujien kertomuksissa. Työntekijät halusivat saada esimieheltään palautetta ja erityisesti positiivisen palautteen antaminen sekä kiittäminen koettiin työssä jaksamista tukeviksi keinoiksi. Myös esimiehet myönsivät palautteen antamisen tärkeyden ja pyrkivätkin sitä paljon toteuttamaan. Palautetta haluttiin saada esimiesten lisäksi myös kollegoilta. Yhtä tärkeää kuin palautteen antaminen oli myös sen vastaanottaminen. Esimiehet näkivät, että palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja pitää myös harjoitella, ylläpitää ja kehittää. Työyhteisöön sopivista palautteen antamisen käytännöistä olisi hyvä keskustella ja sopia yhdessä.

Myönteinen palaute voimauttaa.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja on myös hyvä ylläpitää ja kehittää. Yhdessä voidaan sopia palautteen antamisen käytänteitä. Esim. pyrimme aktiivisesti kannustamaan ja rohkaisemaan toinen toisiamme.

saatu positiivinen palaute ovat kantavia voimia jotka kaikki edesauttavat tässä tärkeässä työssä jaksamista.

Keskusteleminen ja sille ajan löytäminen nähtiin kertomuksissa tarpeelliseksi. Keskusteluja on monenlaisia, kuten päivittäisiä asioita koskevaa arjen keskustelua sekä esimerkiksi epäkohtiin ja työntekijöiden jaksamiseen liittyvää keskustelua. Esimiehen tehtävänä oli luoda ja ylläpitää avointa ja suvaitsevaa keskustelukulttuuria sekä mahdollistaa esimerkiksi haasteista puhuminen tai mieltä painavien asioiden purkaminen ja siten edesauttaa työssä jaksamista. Myös vuosittain käytävät kehityskeskustelut nostettiin esiin tärkeänä keskustelukanavana ja hyvinvoinnin edistämiskanavana.

Avoimen ja suvaitsevaisen keskustelukulttuurin luominen työpaikalle on esimiehen tärkein tehtävä työssäjaksamisen kannalta.

Kehityskeskustelut ovat yksittäisen työntekijän osalta hyviä tilanteita ottaa puheeksi työssä jaksamisen esteenä olevia asioita.

Haluan antaa työntekijöille aikaa ja mahdollisuuksia keskustella työn haasteista.

Henkistä työssä jaksamista esimies voi tukea esimerkiksi kannustamalla, rohkaisemalla ja motivoimalla työntekijöitä eri tavoin. Esimerkkeinä kertomuksissa mainittiin muun muassa sanallinen kannustaminen ja eräänlaiset kannustuspalaverit, joissa yhdessä ratkottiin arjen haasteita. Esimieheltä odotettiin työntekijöiden ja heidän työnsä arvostamista. Työntekijöiltä puolestaan odotettiin esimiehen arvostamista. Lisäksi työntekijät huomioivat, ettei esimiestä kannata kuormittaa turhilla asioilla.

Kannustava esimies on ensiarvoisen tärkeä työssä jaksamiseen.

Kannustamalla ja tsemppaamalla henkilöstöä vaikeiden aikojen yli.

Se kuinka motivoin – – on ensiarvoisen tärkeää muiden työssäjaksamisen kannalta

Työntekijöiden huomioiminen oli suuri kokonaisuus ja siihen liittyi kertomuksissa paljon erilaisia vastuuta, toiveita ja odotuksia esimiehelle. Esimiehet kokivat huomioivansa työntekijöitään esimerkiksi toteuttamalla mahdollisuuksien mukaan heidän toiveitaan työvuoroihin, lomiin ja seuraavan vuoden tiimiin liittyen. Myös vastuun antaminen, lomien jaksotuksen mahdollistaminen, eri-ikäisten työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen ja työntekijöiden äänten kuuluviin saattaminen niin, että kaikilla on tunne aidosta osallistumisesta, olivat esimiesten käytössä olevia keinoja, joilla he pyrkivät edistämään alaistensa työssä jaksamista. Työntekijät toivoivat esimiehiltä erilaisten ihmisten ja elämäntilanteiden ymmärrystä ja vakavasti ottamista, mielipiteiden huomioon ottamista, toiveiden huomioimista sekä työntekijöiden puolien pitämistä. Esimieheltä odotettiin myös onnistumisen kokemusten ja itsensä arvokkaaksi tuntemisen mahdollistamista. Osallistujat totesivat, että tämä on mahdollista, jos esimiehellä on siihen riittävästi halua ja hän tuntee henkilöstönsä hyvin.

Huomioimalla työntekijöiden toiveita esim. vapaapäivistä, lomista, jos se suinkin on mahdollista.

Työntekijöiden pitää saada äänensä kuuluviin ja heillä pitää olla tunne siitä, että he voivat aidosti osallistua.

on tärkeää, että esimies ottaa työntekijän huolen jaksamisestaan vakavasti

Esimieheltä on myös tärkeää ymmärtää ihmisten erilaisia elämäntilanteita

Kaikilla on omat vahvuutensa – ja erilaiset ihmistyytit huomioon ottaen kaikilla olisi parempi mahdollisuus kokea onnistumisia ja näin ollen jaksaa työssään paremmin.

Että pitäisi meidän työkavereiden puolia.

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus nousivat sekä työntekijöiden että esimiesten kertomuksissa esiin useaan otteeseen ja kaikki korostivat niiden suurta merkitystä. Työntekijöiden tulee olla työyhteisössään tasa-arvoisia ja kaikkia pitää kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Siitä huolehtimalla esimies pystyy tukemaan työntekijöiden ja koko työyhteisön henkistä työssä jaksamista. Esimerkkeinä kertomuksissa mainittiin työvuorojen, lomien ja työn jakamisen tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tärkeys.

Kaikkien työntekijöiden jaksamisen perustana pidän työntekijän tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Tämä pitää sisällään työnjaon, työjärjestelyt, yhdessä linjatut toimintatavat jne.

Esimiehen tulee kohdella kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti – Huolehtii, että kaikilla työntekijöillä on samat oikeudet ja velvollisuudet.

Tasapuolisilla ja oikeudenmukaisilla työvuoroilla.

Esimiehen tukea on monenlaista ja sen nähtiin kuuluvan yhtenä osana johtamisen kokonaisuuteen. Työntekijät kokivat, että toiset tarvitsevat esimieheltä enemmän tukea kuin toiset ja että sitä tarvitaan hyvin erilaisissa tilanteissa. Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi muun muassa hankalissa yhteistyötilanteissa vanhempien kanssa.

johtajan tuki niille [päiväkodin yhteisille säännöille] helpottavat yhteistyötä vanhempien kanssa tiukoissa tilanteissa.

Työssä jaksamisen tukeminen edellyttää esimieheltä myös joitakin henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kertomuksissa nousi esiin, että työntekijät kaipaivat erilaisia asioita ja tarvitsivat erilaisia johtamistyytlejä. Hyvältä esimieheltä vaadittiin jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta, mutta myös kykyä asettua toisen asemaan. Oma positiivinen asenne, iloinen työote ja esimerkillinen käytös koettiin myös tärkeiksi ja kannustaviksi piirteiksi työssä jaksamisen kannalta. Esimiehen omat arvot ja käytännön toiminta heijastuivat koko työyhteisöön ja sitä kautta koko työyhteisön työssä jaksamiseen. Myös

esimiehen oma jaksaminen nostettiin esiin ja huomioitiin, että jotta voi tukea muita, täytyy itsestään ja omasta jaksamisesta pitää hyvää huolta.

Esimies voi omalla positiivisella/kannustavalla asenteella vaikuttaa paljon työntekijöiden jaksamiseen.

Hyvä esimies jaksaa tukea, kannustaa, innostaa, kuunnella sekä näyttää itse hyvää esimerkkiä käytöksellään.

Lisäksi on tärkeää, että esimies huolehtii myös omasta jaksamisestaan, sillä se vaikuttaa olennaisesti siihen, miten hän toimintaa johtaa.

7.2.4 Yhteenveto esimiehen keinoista tukea työssä jaksamista

Taulukkoon 8 on koottu esimiehen keinoja tukea työssä jaksamista.

TAULUKKO 8. Yhteenveto esimiehen keinoista tukea työssä jaksamista

	Työn ja työympäristön järjestäminen	Hyvä työyhteisön luominen ja ylläpitäminen	Hyvä ihmisten johtaminen
Työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> • turvallisuus <ul style="list-style-type: none"> ○ työolosuhteet ○ ergonomia ○ työvälineet • terveys • tiimien toimiminen • resurssit <ul style="list-style-type: none"> ○ henkilöstöresurssit ○ ajalliset resurssit • puuttuminen <ul style="list-style-type: none"> ○ epäkohdat ○ huolenaiheet ○ kiusaaminen • asioiden ratkaiseminen • osaaminen ja koulutukset • vaikutusmahdollisuudet • suunnittelu • tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • työyhteisön yhteistyö • ilmapiiri • luottamus • vuorovaikutus • virkistys 	<ul style="list-style-type: none"> • kuunteleminen • läsnäolo • palaute • keskustelu <ul style="list-style-type: none"> ○ päivittäinen keskustelu ○ huolikeskustelu ○ kehityskeskustelut • kannustaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ rohkaiseminen ○ motivointi • arvostus • työntekijöiden huomioiminen <ul style="list-style-type: none"> ○ toiveet ○ vastuun jakaminen ○ mielipiteet • tasapuolisuus • oikeudenmukaisuus • esimiehen tuki • esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet
esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> • päätöksenteko • osaaminen ja koulutukset • kehittäminen • työnkuva <ul style="list-style-type: none"> ○ työtehtävien hallinta ○ työn merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> • työyhteisön yhteistyö • ilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • kuunteleminen • palaute • keskustelu <ul style="list-style-type: none"> ○ päivittäinen keskustelu ○ huolikeskustelu ○ kehityskeskustelut • kannustaminen • työntekijöiden huomioiminen

			<ul style="list-style-type: none">○ toiveet○ vastuun jakaminen○ mielipiteet● tasapuolisuus● oikeudenmukaisuus
--	--	--	---

8 POHDINTA

8.1 Eettiset kysymykset

Eettinen ajattelu on oikean ja väärän pohdintaa jossakin tilanteessa. Tutkimusta tehtäessä tekijä pohtii monia eettisiä kysymyksiä ja tekee monia ratkaisuja läpi tutkimusprosessin. Eettisten ratkaisujen tekemisestä vastaa siis tekijä itse. (Kuula 2011, 21.) Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksen teossa noudatetaan koko tutkimusprosessin ajan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tämä tarkoittaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimus tulee myös suunnitella, toteuttaa ja raportoida tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Myös tarvittavien tutkimuslupien hankinnasta pitää huolehtia. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–25; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Aiheen valintaa tehtäessä täytyy muistaa pohtia sen eettisyyttä. Se tarkoittaa, että pohditaan, kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.) Tutkimuksen aiheen täytyy olla sellainen, että se lisää aiempaa tietopohjaa. Lisäksi tutkimuksesta täytyy olla hyötyä toisille ihmisille. Myös tutkimuksen arvoja, sensitiivisyyttä ja tuotettavan tiedon merkitystä on pohdittava. (Kylmä & Juvakka 2007, 144.) Tämän opinnäytetyön aiheen valinta kumpusi osittain opinnäytetyön tekijän työyhteisössä käydyistä keskusteluista työssä jaksamisesta. Siitä nousi kiinnostus tutkia, miten päiväkodeissa työssä jaksaminen koetaan ja miten sitä tuetaan esimiesten taholta. Lisäksi Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelman tavoitteet herättivät tarpeen tutkia, miten työntekijöiden jaksamista ja tavoitteiden toteutumista olisi mahdollista tukea ja edistää. Opinnäytetyön hyötyinä voidaan pitää sen antamaa uutta tietoa ja yhteisen näkemyksen leviämistä työssä jaksamisen kokemuksista. Uusi tieto ja yhteinen näkemys työpaikoilla voi parantaa työssä jaksamista ja siten hyödyttää niin työntekijöitä, työnantajaa kuin lapsiakin.

Ennen aineiston keräämistä on hankittava tutkimuksen toteuttamiseen tarvittavat luvat. Tutkimukseen osallistuminen tulee myös aina olla täysin vapaaehtoista. Tutkittavilta

itseltään on siis saatava suostumus osallistumiseen. Tämä kunnioittaa ihmisen itsemääräämisoikeutta. Kun tutkimuksessa käytetään tutkimuslomaketta, voidaan ajatella, että lomakkeen täyttäminen ja palauttaminen itsessään on jo suostumus. Tutkittavilla pitää olla oikeus kieltää itseä koskevan aineiston käyttö tutkimusaineistona ja tutkittava voi missä tahansa vaiheessa keskeyttää osallistumisensa. Tämän periaatteen tavoitteena on kunnioittaa tutkittavan yksityisyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–25; Tuomi & Sarajärvi 2009, 131; Kuula 2011, 61, 87; Ronkainen ym. 2011, 126–127.) Opinnäytetyön tekemisestä tehtiin kirjallinen sopimus Ylöjärven kaupungin kanssa. Sopimuksessa annettiin tutkimuslupa tutkimuksen tekemiselle. Päiväkodin johtajien kanssa käydyn keskustelun perusteella kaikki päiväkodin johtajat suostuivat osallistumaan. Päiväkodin johtajat puolestaan kysivät päiväkotiensä henkilökunnasta vapaaehtoiset työntekijät mukaan. Se, että osallistujat kirjoittivat kertomukset ja lähettivät ne opinnäytetyön tekijälle, katsottiin suostumukseksi ja osallistumiseksi koko opinnäytetyöhön ja siksi erillistä suostumuslomaketta osallistujilta ei tarvittu.

Tutkijan on tiedotettava tutkittavia riittävästi ja selvitettävä tutkimukseen osallistujille, mistä tutkimuksessa on kyse sekä tutkimuksen perustiedot, kuten tutkimuksen tarkoitus, toteuttaja ja se, mihin kerättyjä tietoja käytetään, mitä osallistuminen tutkimukseen konkreettisesti tarkoittaa sekä mahdolliset riskit. Tutkimuksen tekeminen tai siihen osallistuminen ei saa aiheuttaa haittaa tai vahinkoa tutkittaville. Tällaisia voivat olla esimerkiksi fyysiset, henkiset, sosiaaliset ja taloudelliset vahingot. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131; Kuula 2011, 62–63, 99; Ronkainen ym. 2011, 126–127.) Opinnäytetyöhön osallistuvia tiedotettiin kertomalla kirjoittamiskutsussa opinnäytetyön tavoitteista, toteuttamisesta, osallistujien tunnistamattomuuden huolehtimisesta ja kerättyjen tietojen käyttötarkoituksesta. Opinnäytetyöhön osallistuminen ei sisältänyt riskejä tai aiheuttanut osallistujille vahinkoa tai haittaa.

Tutkimustietojen pitää olla ehdottoman luottamuksellisia. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille eikä tietoja käytetä muuhun kuin kerrottuun tarkoitukseen. Lisäksi tutkittavien henkilöllisyydet pidetään salassa ja tutkittavien antamia tietoja käytetään niin, ettei tutkittavia pystytä niistä tunnistamaan. Näin huolehditaan ihmisen anonymiteetistä ja yksityisyyden suojasta. Lupaus tutkimuksen luotettavuudesta annetaan tutkittaville jo ennen varsinaista osallistumista ja lupauksen pitämisestä huolehditaan koko tutkimusprosessin ajan ja sen jälkeenkin. Lisäksi tutkimus on raportoitava mahdollisimman avoimesti ja

totuudenmukaisesti. (Kylmä & Juvakka 2007, 154; Tuomi & Sarajärvi 2009, 131; Kuula 2011, 64–65.) Tämän opinnäytetyön osallistujista vain päiväkodin johtajien henkilöllisyydet olivat tekijän tiedossa. Kaikki kertomukset palautettiin nimettöminä, joten kirjoitettuja kertomuksia ei voitu yhdistää osallistujiin. Aineisto koodattiin vain, jotta tekijä voisi tarvittaessa palata alkuperäiseen lausumaan. Aineistoa on käsiteltyt ainoastaan sen tekijä itse eikä opinnäytetyöstä voida tunnistaa kenenkään osallistujan henkilöllisyyttä tai yksittäisiä vastauksia. Opinnäytetyö on raportoitu mahdollisimman totuudenmukaisesti ja luottamuksellisesti. Osallistujien kuvaukset tutkittavasta ilmiöstä on kerrottu sellaisina kuin ne kertomuksissa ilmeni, mutta kuitenkin osallistujien yksityisyydestä huolehtien. Osallistujien kertomuksista otettuja suoria lainauksia käytettiin tuloksissa havainnollistamaan kokemuksia. Osallistujia oli tässä tutkimuksessa sen verran vähän, että suoriin lainauksiin ei merkitty osallistujan vastaajakoodia. Näin varmistettiin, ettei osallistujien anonymiteetti vaarantuisi.

Tutkimuksen tekijää velvoittaa huolellisuuden periaate, joka tarkoittaa, että tutkimusaineistoa tulee käsitellä lain ja hyvän tietojenkäsittelytavan mukaan. Lisäksi käsittelyn tulee olla hyvin suunniteltua ja perusteltua. Tähän kuuluu tutkimusprosessin aikaisen toiminnan ja raportoinnin lisäksi muun muassa tietojen hävittäminen tutkimuksen jälkeen. Aineistoa ei tule käyttää mihinkään muuhun tarkoitukseen, kuin mitä alkuperäinen tarkoitus on ollut. Myös raportoinnissa pitää olla huolellinen ja rehellinen. (Kuula 2011, 87–88.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös toisten tutkijoiden ja kirjoittajien työn ja tekijänoikeuksien kunnioittaminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133). Tekijän keräämää aineistoa on käytetty vain tämän opinnäytetyön tekemiseen. Kertomukset on säilytetty pelkästään opinnäytetyöntekijän hallussa ja alkuperäinen aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty mahdollisimman tarkkaan ja huolelliseen raportointiin. Aineiston analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa on pyritty mahdollisimman hyvin puolueettomuuteen ja todenmukaisuuteen. Toisten tutkijoiden kunnioittamiseen on tässä opinnäytetyössä kiinnitetty huomiota merkitsemällä lähdeviitteet mahdollisimman tarkasti.

8.2 Luotettavuus

Päämääränä tutkimuksessa on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä aina mahdollisimman luotettavaa tietoa. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan erilaisin kriteerein. Laadullisen tutkimuksen yleisiä kriteereitä ovat: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Uskottavuus tarkoittaa sekä tutkimuksen että sen tulosten uskottavuutta, mutta myös tutkijan käsitteellistysten ja tutkittavien käsitysten vastaavuutta. Kylmän ja Juvakan (2007) mukaan uskottavuutta voidaan vahvistaa antamalla tutkittavien lukea tutkimuksen tuloksia ja pyytämällä heitä arvioimaan niiden todenmukaisuutta. Eskola ja Suoranta (2005) puolestaan toteavat, ettei tämä välttämättä lisää uskottavuutta, sillä tutkittavat saattavat olla liian kiinni omissa kokemuksissaan ja tilanteissaan pystyäkseen tulosten arviointiin. Toinen tapa lisätä uskottavuutta on olla riittävän kauan tutkittavan ilmiön kanssa tekemisissä ja esimerkiksi keskustella tutkimusprosessista ja sen tuloksista. (Eskola & Suoranta 2005, 211; Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Opinnäytetyötä tehtäessä tuloksia ei voinut palauttaa osallistujille, sillä tekijä tiesi vain päiväkodin johtajien henkilöllisyydet eikä tiennyt, minkä kertomuksen kukin oli kirjoittanut. Tutkimusprosessi ja siten tutkittavan ilmiön parissa työskentely on kestänyt yli vuoden. Lisäksi työssä jaksaminen on ollut mielessä sekä keskustelun ja käsittelyn kohteena omassa työssäni jo paljon ennen tätä prosessia. Prosessista ja tuloksista on keskusteltu koko prosessin ajan muutamien ihmisten kanssa.

Vahvistettavuuden pitää näkyä koko tutkimusprosessissa. Se edellyttää koko tutkimusprosessin kirjaamista niin tarkasti ja selkeästi, että lukija voi saada tutkimusprosessista aukottoman kuvauksen. Toisaalta tämä kriteeri on ongelmallinen, koska toinen tekijä ei välttämättä tee samoja tulkintoja, vaikka kyseessä olisi täysin sama aineisto. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Täytyy muistaa myös, että jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen kokonaisuus ja siksi tutkimusta ei voida toistaa täysin samanlaisena (Vilkkä 2005, 159). Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään, että todellisuuksia on monia ja erilaiset tulkinnat voivat jopa edistää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Vahvistettavuutta kuitenkin lisäävät toisista saman ilmiön tutkimuksista saadut samankaltaiset tulkinnat. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Mielestäni opinnäytetyöprosessiani ja siinä tehtyjä valintoja on mahdollista seurata tarkan kuvaamisen vuoksi. Siksi se on mielestäni mahdollista vähintään yleisellä tasolla toistaa myös joissakin toisissa päiväkodeissa. Tulosten

raportoinnissa on käytetty osallistujien kirjoittamia suoria lainauksia. Sillä tavoin lukija pystyy seuraamaan tekijän tekemää tulkintaa aineistosta ja samalla se lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tekijän tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen tekijän on arvioitava ja raportoitava, vaikuttaako hän mahdollisesti esimerkiksi aineistoon ja tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tätä pohdintaa olen tehnyt varsinkin aineistonkeruumenetelmää valittaessa sekä analysointi- ja tulosten kirjoittamisvaiheissa. Koska olen itsekin töissä eräässä Ylöjärven kaupungin päiväkodissa, on luonnollista, että minulla on oma kokemus ja jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa käytettävää aineistonkeruumenetelmää pohdin pitkään, koska tunnen useita työntekijöitä ja päiväkodin johtajia tutkimuksessa mukana olleista päiväkodeista enkä halunnut tämän asian vaikuttavan osallistujien mukaan lähtemiseen tai saatavan aineiston rehellisyyteen. Mielestäni kertomusten kirjoittaminen itse valitussa ympäristössä oli onnistunut valinta, koska sillä tavoin osallistujien henkilöllisyydet pysyivät salassa ja he pystyivät kirjoittamaan kokemuksistaan täysin nimettöminä ja rehellisesti. Aluksi vaihtoehtona ollut haastattelu ei olisi taannut samanlaista anonymiteettiä. Aineisto on kokonaisuudessaan osallistujien kirjoittamaa, joten siihen minun lähtökohtani eivät ole vaikuttaneet, mutta analysointivaiheessa tehtyihin ratkaisuihini omat käsitykseni työssä jaksamisesta ovat voineet vaikuttaa. Olen kuitenkin parhaani mukaan pyrkinyt irrottautumaan omista kokemuksistani ja käsityksistäni ja analysoinut ja tulkinnut tarkasti vain osallistujien antamaa aineistoa. Toisaalta se, että työkokemukseni takia tunnen ja ymmärrän tutkimuksen kontekstin, on auttanut minua käsitteellistämään aineistoa paremmin. Se, että olen ensimmäistä kertaa ollut tekemässä tällaista tutkimusta, on aiheuttanut tiettyjä haasteita tutkimusprosessin aikana. Esimerkiksi saadun aineiston lukeminen, jäsentely ja analysointi veivät runsaasti aikaa ja epävarmuuteni ja kokemattomuuteni ovat saattaneet vaikuttaa joihinkin valintoihini. Olen kuitenkin tyytyväinen tekemiini valintoihin ja uskon, että opinnäytetyön tulokset olisivat olleet samansuuntaiset, vaikka aiempaa kokemusta tutkimusten tekemisestä olisi ollutkin.

Siirrettävyyden kriteeri edellyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen vastaavanlaiseen tilanteeseen. Jotta lukija pystyy arvioimaan

tulosten siirrettävyyttä, on tutkimuksen tekijän kuvattava riittävästi esimerkiksi tutkimuksen osallistujia ja ympäristöä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tutkimusprosessi ja tutkimukseen osallistujat on kuvattu tässä opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti vaarantamatta kuitenkaan tunnistamattomuutta. Koska aineisto kerättiin kertomusten muodossa, jotka osallistujat saivat kirjoittaa valitsemanaan ajankohtana valitsemassaan paikassa, ei kirjoittamisympäristöä ole voitu kuvata opinnäytetyössä. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat pääpiirteissään yhteneviä aikaisempien työssä jaksamista koskevien tutkimusten kanssa. Voidaan siis todeta, että vaikka sellaisenaan tuloksia ei voida siirtää, voidaan niiden avulla tarkastella myös toisten päiväkotien työntekijöiden työssä jaksamista sekä esimiesten keinoja tukea sitä.

Laadullisen tutkimuksen aineiston määrää on vaikea määrittää yksiselitteisesti. Yksi tapa määrittää sitä on puhua kylläntymisestä (saturaatiosta). Se tarkoittaa, että aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa. Voidaan siis todeta, että aineiston riittävä määrä muotoutuu aina tutkimuskohtaisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 62–63.) Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä 19 henkilöä. Se on suhteellisen pieni joukko, mutta koen, että tutkimus onnistui kuitenkin hyvin. Osa kertomuksista oli kirjoitettu tietokoneella ja osa käsin. Osa oli lyhyitä ja toiset pidempiä. Kertomusten pituuteen on voinut vaikuttaa osallistujien erilaiset taidot ilmaista itseään kirjallisesti. Koen, että saatu aineisto oli suhteellisen laaja ja rikas. Sain sen avulla erittäin monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiini, joten koin, ettei lisäaineiston hankintaan tarvinnut ryhtyä. Saaduissa kertomuksissa toistuivat jonkin verran samat tekijät, joten jonkinasteisesta kylläntymisestä voidaan puhua. Kuitenkin uusien kertomusten saaminen olisi luultavasti tuottanut jo esiin tulleiden asioiden lisäksi myös uusia tekijöitä ja näkökulmia, joten täydellisestä kylläntymisestä ei tämän tutkimuksen kohdalla voida puhua.

8.3 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työssä jaksamisesta ja kuvata, miten esimiehet voivat tukea työntekijän työssä jaksamista. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Tässä alaluvussa tarkastellaan saatuja

tuloksia ja niiden vastaavuutta kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutkimuskysymyksittäin.

8.3.1 Työssä jaksamisen määritelmä

Edellä, teoreettisissa lähtökodissa, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen käsitettiin kokonaisvaltaisena hyvinvointina, johon sisältyy fyysinen ja henkinen hyvinvointi sekä työ- ja yksityiselämän tasapaino (Suonsivu 2008, 5; Manka 2010, 12; Rauramo 2012, 12–13; Suutarinen 2010, 24). Myös Leinosen (2011, 46) ja Sjövallin (2013, 59) tutkimuksissa työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä jaoteltiin työ- ja yksityiselämään liittyviksi. Nämä käsitykset ovat yhteneviä opinnäytetyön tulosten kanssa, sillä tässä opinnäytetyössä osallistujat käsittivät työssä jaksamisen kokonaisuudeksi, johon kuuluvat sekä fyysinen että henkinen hyvinvointi ja johon vaikuttavat niin ihmisen työhön kuin yksityiselämääinkin liittyvät tekijät. Toiset näistä tekijöistä tukevat työssä jaksamista ja toiset taas uhkaavat sitä. Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työssä jaksamisesta eivät eronneet toisistaan.

8.3.2 Esimiesten kokemukset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin saada tietoa siitä, miten esimiehet kokevat työssä jaksamisen. Esimiehet ja työntekijät mainitsivat suurimmaksi osaksi samoja tekijöitä kuvatessaan heidän työssä jaksamistaan tukevia tekijöitä, mutta niissä painottuivat osittain eri asiat. Esimiesten kertomuksissa itseen liittyvistä tekijöistä nousivat esiin ammatilliset tiedot ja taidot. Eniten kertomuksissa korostuivat kuitenkin työhön liittyvät tekijät, kuten hyvä yhteistyö ja työyhteisö, työn arvostaminen ja omalta esimieheltä saatu tuki. Hyvän jaksamisen seuraukset näkyivät esimiesten kokemusten mukaan mielekkyytenä tulla töihin, motivoituneena työn tekemisenä ja positiivisena vuorovaikutuksena. Esimiehet kokivat oman työssä jaksamisensa hyväksi, vaikka kuvasivat kertomuksissa työtään haastavaksi ja kuormittavaksi sekä työtehtäviä sirpaleisiksi.

Jos näitä tuloksia verrataan esimerkiksi Lastentarhanopettajaliiton tai Leinosen tutkimustuloksiin, voidaan todeta samankaltaisuuksia löytyvän. Lastentarhanopettajaliiton (2004, 11) tutkimuksen mukaan 73 % päiväkodin johtajista kertoi jaksavansa työssä yleensä hyvin, vaikka lähes 40 % vastaajista kokikin itsensä rasittuneeksi tai erittäin rasittuneeksi. Leinonen (2011, 70) puolestaan havaitsi työn sosiaalisen tason ja erityisesti toimivan tiimityöskentelyn ja hyvät kollegat tärkeimmiksi työssä jaksamisen edistämisen kannalta. Myös Soukan (2014, 28–30) tutkimustulokset tukevat tämän opinnäytetyön tuloksia, sillä Soukka havaitsi, että esimiesten työssä jaksamista edisti hyvä ja toimiva työyhteisö, vertaistuki kollegoilta ja apu omalta esimieheltä.

Työssä jaksamista uhkaavista tekijöistä itseen liittyviä tekijöitä esimiehet eivät maininneet lainkaan, vaan esimiesten kokemuksissa kaikki jaksamista uhkaavat tekijät liittyivät työhön tai talouden ja hallinnon tekijöihin. Työhön liittyvistä tekijöistä merkittävimpinä pidettiin kiirettä sekä laajaa ja pirstaleista työnkuvaa. Kiire todettiin myös muun muassa Venäläisen (2010, 59) tutkimuksessa todennäköisimmäksi työn kuormitustekijäksi, sillä 73 % osallistujista koki työssään kiirettä. Lastentarhanopettajaliiton (2004, 6) tutkimuksessa todettiin päiväkodin johtajien työnkuvan olevan laaja ja monimuotoinen, sillä heidän tehtäväkenttäänsä kuuluu paljon erilaisia tehtäviä.

Talouden ja hallinnon tekijöistä tarkka käyttöasteen seuranta ja työnkuvan jakautuminen hallinnolliseen ja lapsiryhmässä tehtävään työhön heikensivät esimiesten jaksamista. Esimiehet kokivat, että huono työssä jaksaminen voi näkyä niin työssä kuin vapaa-aikanakin väsymyksenä, ilottomuutena, innostuksen puutteena, kireytenä ja voimattomuuden tunteena. Työnkuvan jakautuminen hallinnolliseen ja lapsiryhmässä tehtävään työhön oli myös Lastentarhanopettajaliiton (2004) tutkimuksen mukaan huonosti toimiva ratkaisu. Hallinnollisista johtajista lähes 90 % ja yhdistettyä työnkuvaa toteuttavista johtajista 56 % oli sitä mieltä, ettei yhdistetyn työnkuvan toteuttaminen ollut toimivaa. (Lastentarhanopettajaliitto 2004, 9.) Käyttöasteen seuraamista ei nostettu esille muissa esimiesten työssä jaksamista käsittelevissä tutkimuksissa, mutta tässä tutkimuksessa se koettiin hyvin vahvasti jaksamista heikentävänä tekijänä.

8.3.3 Työntekijöiden kokemukset

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin saada tietoa siitä, miten työntekijät kokevat työssä jaksamisen. Työssä jaksamista tukevista itseen liittyvistä tekijöistä työntekijät nostivat esiin fyysisen ja henkisen terveyden. Niihin kuuluivat muun muassa liikunta, elämäntilanne, harrastukset sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Yksityiselämä, kuten henkilökohtainen elämäntilanne ja itsestä huolehtiminen nousivat myös Sjövallin (2013, 59) ja Leinosen (2011, 47–49) tutkimusten tuloksissa esille työssä jaksamista tukevinä tekijöinä ja voimavaroina. Tärkeänä pidettiin myös yksityiselämän ja työelämän tasapainoa ja yhteensovittamista.

Työssä jaksamista tukevista tekijöistä yksityiselämän tekijöitä enemmän tämän opinnäytetyön tuloksissa korostuivat kuitenkin työhön liittyvät tekijät ja erityisesti henkinen hyvinvointi. Siihen liittyivät muun muassa työn mielekkyys, hyvä työyhteisö, oman työn vaikutusmahdollisuudet ja riittävät henkilöstöresurssit. Myös Sjövallin (2013) ja Leinosen (2011) tutkimusten tuloksissa työolosuhteet, kuten hyvä työyhteisö, työn mielekkyys ja työn resurssit korostuivat. Työn resurssit toimivat voimavaroina silloin, kun henkilökuntaa on riittävästi, annetut työtehtävät on mahdollista tehdä annetussa ajassa ja kun taukojen pitäminen onnistuu. (Sjövall 2013, 59; Leinonen 2011, 47–49.) Myös Valkealahden (2012, 63) tulokset korostivat kollegoiden ja työyhteisön merkitystä työssä viihtymiselle ja sitä kautta työssä jaksamiselle. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön on puolestaan Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat -mallin perustarpeiden sekä yhteisöllisyyden portaiden yksi keskeisistä arvoista. Se lisää työn mielekkyyttä ja työyhteisön yhteishenkeä. (Rauramo 2012, 14, 55.)

Venäläisen (2010) tutkimuksessa havaittiin, että työn suuret vaatimukset ja psyykkiset kuormitustekijät, kuten kiire, aiheuttivat työuupumusta. Tuloksista kävi ilmi, että myös työyhteisön huono ilmapiiri aiheutti työuupumusta. (Venäläinen 2010, 59, 63–64.) Myös tässä opinnäytetyössä työssä jaksamista uhkaavista tekijöistä erityisesti psyykkiset tekijät nousivat tuloksissa esiin. Itseen liittyvistä psyykkisistä tekijöistä riittämättömyyden tunne, stressi ja äärirajoilla työskentely koettiin kuormittavina ja siten työssä jaksamista uhkaavina tekijöinä. Työhön liittyvistä psyykkisistä tekijöistä kasvanut työn määrä, kiire, stressi, liian suuret lapsiryhmät, huonosti toimiva työyhteisö ja käyttöasteen tarkka seuranta heikensivät ja siten uhkasivat työntekijöiden työssä

jaksamista. Käyttöasteen seuraaminen ei noussut muissa tutkimustuloksissa esiin, mutta tässä tutkimuksessa se nousi sekä työntekijöiden että esimiesten kertomuksissa merkittäväksi tekijäksi.

Pääsääntöisesti työntekijät kokivat oman työssä jaksamisensa hyväksi. Työn tekeminen oli osallistujien mielestä muun muassa viihtyisää ja mielekästä, mutta myös haastavaa ja kuormittavaa. Hyvän jaksamisen seuraukset näkyivät työntekijöissä esimerkiksi aitona lasten kohtaamisena, positiivisena vuorovaikutuksena, motivoituneena ja sitoutuneena työn tekemisenä sekä haluna kehittyä työssään. Osa työntekijöistä koki työssä jaksamisensa heikoksi. Kiire, stressi ja liian kuormittavat työtehtävät aiheuttivat tunteen jaksamattomuudesta. Jaksamattomuuden seuraukset näkyivät tulosten mukaan muun muassa ammatillisuuden heikentymisenä, työmenetelmien huonontumisena ja huonona käytöksenä kollegoita ja lapsia kohtaan.

8.3.4 Esimiesten keinot tukea työssä jaksamista

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin saada tietoa siitä, miten esimiehet voivat tukea työntekijän työssä jaksamista. Tulosten mukaan esimiehen rooli työssä jaksamisen tukijana oli erittäin suuri ja merkityksellinen. Esimieheltä odotettiin paljon erilaisia toimia ja ominaisuuksia, joilla hän pystyisi työntekijöitään tukemaan. Myös esimiehet itse tiedostivat tämän tärkeän tehtävänsä johtajana. Esimiestoiminnan ja johtamisen merkitys työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämisessä on todettu suureksi myös aiemmissa tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa (Rissa 2007, 32; Venäläinen 2010, 60; Tirri 2012, 70; Saarinen 2013, 42–43; Sjövall 2013, 63; Karvonen 2014, 60). Tässä opinnäytetyössä esimiehen keinot tukea työssä jaksamista jaettiin kolmeen luokkaan, työn ja työympäristön järjestäminen, hyvän työyhteisön luominen ja ylläpitäminen sekä hyvä ihmisten johtaminen.

Työn ja työympäristön järjestämisessä osallistujat pitivät tärkeänä keinona muun muassa työpaikan turvallisuudesta huolehtimista sekä toimivan tiimin muodostamista. Turvallisuus ja toimiva tiimi liittyvät myös esimerkiksi työhyvinvoinnin portaat -mallin turvallisuuden portaaseen, jossa turvallisuuden tarve on tyydyttynyt, kun ihminen kokee työskentelevänsä turvallisessa työympäristössä sekä tasa-arvoisessa, oikeudenmukaisessa ja kannustavassa työyhteisössä (Rauramo 2012, 78). Ammatillisen

osaamisen vahvistaminen koettiin myös tärkeänä työn järjestämisen keinona tukea työssä jaksamista. Tämä tuli ilmi myös Sjövallin ja Tirrin tutkimuksissa. Tirrin (2012, 70) tutkimuksessa osallistujat odottivat, että esimies turvaa heidän koulutusmahdollisuutensa. Sjövallin (2013, 45, 62) tutkimustulosten mukaan tärkeimpänä tukikeinona nähtiin esimiehen antamat mahdollisuudet osallistua koulutuksiin. Sjövallin (2013, 43, 62) tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että sijaisen saaminen oli heikkoa, vaikka toimivalla sijaisjärjestelyillä esimies voisi edesauttaa työntekijöiden työolosuhteita. Samankaltaisia tuloksia oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa, sillä laadukkaan ja riittävän henkilökunnan takaaminen esimerkiksi poissaolotilanteissa koettiin erittäin merkitykselliseksi työssä jaksamisen kannalta.

Hyvän työyhteisön luomisen ja ylläpitämisen yläluokassa korostettiin hyvän ja toimivan työyhteisön merkitystä työssä jaksamiselle ja esimies nähtiin sen luoja, ylläpitäjänä ja tukijana. Esimiehen keinoina edistää hyvän työyhteisön muodostumista pidettiin esimiehen arvostusta hyvää työilmapiiriä kohtaan ja hänen haluansa mahdollistaa sellaisen muodostuminen. Myös hyvät vuorovaikutustaidot ja luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä koettiin tärkeinä ja näiden edistäminen nähtiin esimiehen keinoina tukea työssä jaksamista. Hyvän työtiimin, työilmapiirin ja kollegoilta saatavan tuen merkitys korostui myös Leinosen (2011, 55) tutkimustuloksissa. Myös Mankan (2010, 18) työhyvinvoinnin jaottelun mukaan ryhmähenki ja siihen liittyvät avoin vuorovaikutus, toimivat tiimit sekä tiimin jäsenten välinen luottamus vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti.

Kuunteleminen, kannustaminen, palautteen antaminen, läsnäolo sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu nousivat hyvän ihmisten johtamisen luokassa olennaisiksi esimiehen keinoiksi tukea työssä jaksamista. Sjövallin (2013, 46) tutkimustulokset tukevat tämän työn tuloksia, sillä ne osoittivat, että työntekijät saivat esimiehiltään tukea esimerkiksi kannustamisen, kuuntelemisen ja luottamuksen muodoissa. Leinonen (2011), Valkealahti (2012), Saarinen (2013) ja Karvonen (2014) puolestaan havaitsivat tutkimuksissaan, että tasapuolinen, oikeudenmukainen, ymmärtävä ja alaisten työtä arvostava johtaminen koettiin työssä jaksamista tukevaksi. Työstä saatavaa positiivista palautetta pidettiin voimaannuttavana ja siten työssä jaksamista tukevana tekijänä. Valkealahti totesi myös, että helposti lähestyttävä esimies ja tämän läsnäolo työyksikössä edistivät työssä jaksamista. (Leinonen 2011, 57, 59; Valkealahti 2012, 64–67; Saarinen 2013, 42; Karvonen 2014, 60–61.)

8.4 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa päiväkotien työntekijöille ja esimiehille tietoa työssä jaksamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, jotta henkilöstöllä olisi siitä yhteinen näkemys. Tavoitteena oli myös kehittää keinoja esimiehille työssä jaksamisen tukemiseksi.

Tässä tutkimuksessa päiväkodin työntekijät ja esimiehet käsittivät työssä jaksamisen synonyymina työhyvinvoinnille ja määrittelivät sitä samaan tapaan kuin kirjallisuudessaakin määritellään työhyvinvointia. He kokivat työssä jaksamisen tilaksi, johon sekä fyysiset että psyykkiset tekijät ja niin itseen kuin työhönkin liittyvät tekijät vaikuttavat. Toiset näistä tekijöistä tukevat työssä jaksamista ja toiset taas uhkaavat sitä. Opinnäytetyön tulosten myötä vahvistui käsitys siitä, että työssä jaksaminen muodostuu subjektiivisesti koetusta kokonaisuudesta, siihen vaikuttavat monet eri tekijät ja sen taso voi vaihdella esimerkiksi työ- tai yksityiselämän muutosten vuoksi.

Koska työntekijät ja esimiehet käsittivät työssä jaksamisen samankaltaisesti, näyttäisi siltä, että jonkinasteinen yhteinen näkemys ja ymmärrys asiasta oli jo ennen tätä tutkimusta olemassa. Yksilön kokemukset työssä jaksamisesta voivat kuitenkin vaihdella työ- ja yksityiselämän tilanteiden muuttuessa, joten yhteisen näkemyksen jatkuva päivittäminen olisi tulevaisuudessaakin tärkeää.

Työntekijät ja esimiehet kokivat, että voidakseen tehdä varhaiskasvatustyötään kunnolla, tulee heidän jaksaa ja voida hyvin. Vastuu työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen huolehtimisesta koettiin olevan sekä työntekijällä itsellään että esimiehellä ja työnantajalla. Opinnäytetyön tulosten mukaan työntekijät tarvitsevat tukea työssä jaksamisen edistämiseen ja ylläpitämiseen. Tukea kaivattiin varsinkin esimieheltä. Esimiehen tehtävänä onkin mahdollistaa ja luoda edellytykset tehdä työtä hyvissä olosuhteissa.

Tässä opinnäytetyössä esimiehen toiminta ja johtaminen koettiin siis erittäin olennaiseksi ja merkitykselliseksi osaksi työssä jaksamisen tukemista. Tukemista odotettiin tapahtuvan sekä työn ja työympäristön järjestämisen että hyvän työyhteisön

luomisen ja ylläpitämisen muodossa. Esimieheltä eli päiväkodin johtajalta odotettiin myös hyvää ihmisten johtamista. Se edellyttää esimieheltä muun muassa kuuntelemista, kannustamista, läsnäoloa, palautteen antamista sekä tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan siis todeta, että nämä ovat myös tehokkaita keinoja tukea työntekijöiden työssä jaksamista.

Tuloksissa esiin tulleita keinoja tulisi nykyisten esimiesten käyttää aktiivisesti sekä ylläpitää ja kehittää niitä omassa työssään. Uusien esimiesten aloittaessa työnantaja ja kollegat voisivat kiinnittää huomiota näiden keinojen käyttöön ja niiden merkitykseen esimerkiksi perehdyttämisen ja esimieskoulutusten yhteydessä.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuksessa mukana olleissa päiväkodeissa panostamalla päiväkodin johtajien tietoisuuteen työssä jaksamisen tukemisen velvollisuudesta sekä tukemisen taitoja kehittämällä. Esimiehen hyvät taidot näyttäisivät edistävän työntekijöiden työssä jaksamista, mikä puolestaan näyttäisi edistävän hyvän työyhteisön kehittymistä, laadukkaamman hoidon ja kasvatuksen toteutumista sekä sairastamisen vähenemistä. Vaikka tuloksia ei sellaisenaan voitaisikaan siirtää, uskon, että yhteneväisyyksiä myös muiden alueiden ja kuntien päiväkodeista löytyisi ja siten tulosten hyödyntäminen laajemminkin olisi mahdollista. Mielenkiintoista olisikin saada seuraavien tutkimusten avulla laajennettua tämän tutkimuksen hyötyjä koko Ylöjärven kaupunkia ja miksei tietenkin myös muita kuntia koskeviksi.

LÄHTEET

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetut tutkimukset on merkitty lähteen edessä olevalla * -merkillä.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239.

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Goleman D. 2004. What makes a leader? Harvard Business Review On Point articles, January 2004, 82–91.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Halmén, S. 2012. Pienin askelin kohti työhyvinvointia päiväkodissa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Terveiden edistäminen. Opinnäytetyö (YAMK).

Hei me osataan! Ylöjärven varhaiskasvatuksen suunnitelma. 2015.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hujala, E. & Fonsén, E. 2009. Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatu -projekti. Loppuraportti. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampereen yliopisto.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino, 189–222.

Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. PS-kustannus.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. painos. Ekonomia-sarja. Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja.

Karvonen, P. 2014. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. Lapin ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö (YAMK).

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 100–110.

Keskinen, S. & Virtanen, N. 1999. (toim.) Päiväkotitöyhteisönä. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Kesti, M. 2015. Työhyvinvointi - tuottavuuden kestävä virtalähde. Luento. Masters' Conference 8.5.2015. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 18 (1), 37–45.

Lastentarhaopettajaliitto. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhaopettajaliiton julkaisu. Lastentarhaopettajaliitto ry: Erweko Painotuote Oy.

* Leinonen, E. 2011. Voimavarat työssäjaksamisen edistäjänä. Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin varhaiskasvatustyössä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/272.

Luukkainen, O. 2003. Lasten päivähoiton järjestämisestä kunnallisessa palvelutuotannossa. Teoksessa Puhakka, J. & Selkee, J. (toim.) Hyvän elämän alku kunnallisessa palvelutuotannossa. Helsinki: Kuntatalon paino.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2011. Lapselle hyvä päivä tänään – näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. 4. painos. Pedatieto Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Varhaiskasvatus. 2015. Luettu 4.1.2015.
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/varhaiskasvatus/?lang=fi>

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK).

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 56–66.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Rissa, K. 2007. Well-being creates productivity. The Druvan model. The Centre for Occupational Safety and The Finnish Work Environment Fund.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saari, H. 2013. Voi hyvin! Tapaustutkimus Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän Kehittämisen ja aikuiskoulutusyksikön sekä Yleissivistävän yksikön työhyvinvoinnista. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Pro gradu - tutkielma.

Saari, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly - kohti KOKOnaista elämää. Helsinki: WSOY.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Julkisjohtaminen 4. Vaasa.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behaviour 25 (3), 293–315.

* Sjövall, J. 2013. ”Käsi kädessä” Työntekijöiden työssä jaksaminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK).

Soukka, T. 2014. Vertaistuen merkitys esimiehen työssä jaksamiseen. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK).

Sumujärvi, S. 2006. Tutkimus Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen ydinprosessin arviointikohteesta "lapsi ilmaisee toiveitaan". Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma.

Suonsivu, K. 2008. Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Hyvinvointipalvelujen julkaisuja 8/2008. Tampere: Tampereen kaupunki.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 11–26.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Syrjälä, L. 2007. Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 229–243.

* Tirri, S. 2012. Työhyvinvointi muutoksessa: Diakoniatyön johtamisen vaikutukset diakoniatyöntekijöiden työssä jaksamiseen. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkijohtamisen pro gradu -tutkielma.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valkealahti, T. 2012. Työhyvinvointi päiväkotityöntekijän jaksamisen perustana. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveystieteiden pro gradu -tutkielma.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakes. Oppaita 56. Helsinki.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

* Venäläinen, E. 2010. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi. Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK).

Vesterinen, P-L. 2010 Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 111–114.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, N. 1999. Päiväkodin johtajan työn haasteita ja rasitteita. Teoksessa Keskinen, S. & Virtanen, N. (toim.) Päiväkoti työyhteisönä. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 66–93.

* Wagner, S., Forer, B., Copeda, I., Goelman, H., Maggi, S., D'Angiulli, A., Wessel, J. Hertzman, C. & Grunau, R. 2013. Perceived Stress and Canadian Early Childcare Educators. Child Youth Care Forum. Julkaistu 25.9.2012. Luettu 30.11.2014. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=282a99cb-1ab5-4dfb-8539-4dc2c72fc810%40sessionmgr4001&hid=4114>

Ylöjärven varhaiskasvatuksen toimintasuunnitelma vuosille 2015-2016.

Ylöjärvi 2014. Päiväkodit. Luettu 9.9.2015. Päivitetty 14.10.2014. <http://www.ylojarvi.fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/varhaiskasvatus/paivakodit/>

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetut aiemmat tutkimukset

1 (2)

	Tekijä(t), julkaisuvuosi, taso, julkaisumaa	Tarkoitus/ta voite	Metod i	Kohderyh mä	Aineiston keruu- ja analysoin timenetel mä	Keskeiset tulokset	Näytön aste/ Laa- dun arvioin ti
1	Tirri, 2012. Työhyvinvoin ti muutoksessa. Diakoniatyön johtamisen vaikutukset diakoniatyönt ekijöiden työssä jaksamiseen pro gradu – tutkielma Suomi	Saada tietoa johtamisen vaikutuksesta työntekijöide n työhyvinvoin tiin	Laadul linen tutkim us	Neljän eri seurakunn an diakoniatii mit, yht. 19 työntekijää	Yksilö- ja ryhmähaa stattelut	Muutoksen johtamisessa on ollut paljon puutteita. Tiedottaminen ja työntekijöiden kuuntelemine n vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointi in. Esimiehen vaikutus työhyvinvointi in koettiin suurena.	C / 16
2	Leinonen, 2011. Voimavarat työssä jaksamisen edistäjänä. Pro gradu – tutkielma Suomi	Selvittää, millaiset voimavarat tukevat ja edistävät kasvattajan työssä jaksamista varhaiskasvat ustyössä	Laadul linen tutkim us	11 päiväkodis sa työskentel evää varhaiskas vattajaa	Puolistruk turoitu teemahaas tattelu Teorialäht öinen sisällönan alyysi	Henkilökohtai sen elämän voimavarat vaikuttavat suuresti työssä jaksamiseen. Työn voimavaroista merkittävimpi ä tekijöitä ovat mm. hyvä työilmapiiri, työkaverit ja toimiva tiimityöskente ly.	C /18

2 (2)

3	Wagner, Forer, Copeda, Goelman, Maggi, D' Angiulli, Wessel, Hertzman & Grunau, 2013. Perceived Stress and Canadian Early Childcare Educators Kanada	Hankkia uutta tietoa varhaiskasvatusten ammatillisesta stressistä.	Määrällinen tutkimus	69 varhaiskasvatusten työntekijää.	kyselylomake	Varhaiskasvatusta ajat, jotka tunsivat työn turvalliseksi ja mielekkääksi, tunsivat vähän stressiä. Henkilöt, jotka työskentelivät täysiaikaisesti ja ilmaisivat uupumuksen ja turhautumisen tunteita, tunsivat paljon stressiä	C/15
4	Sjövall, 2013. ”Käsi kädessä” Työntekijöiden työssä jaksaminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa. Opinnäytetyö (YAMK) Suomi	Kartoittaa kolmen Pirkanmaalaisen kunnan avointa varhaiskasvatus toimintaa. Tuoda esille keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista.	Laadullinen tutkimus	10 varhaiskasvatusten ammattilaista	Teemahaastattelu Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	Työssä jaksamiseen vaikuttavat vahvasti työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne ja työolosuhteet. Esimiehiltä toivotaan säännöllisen työnohjauksen järjestämistä ja mahdollisuutta osallistua koulutuksiin.	C/19
5	Venäläinen, 2010. Varhaiskasvatusten henkilöstön työhyvinvointi Opinnäytetyö (YAMK) Suomi	Syventää tietämystä varhaiskasvatus henkilöstön työhyvinvoinnista. Tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat keskeiset tekijät.	Määrällinen tutkimus	Lappeenranta kaupungin varhaiskasvatusten henkilöstö (n=316).	Postikysely, strukturoitu kyselylomake Aineistolähtöinen kuvaileva tilastomenetelmä	Kokonaistyytetyys oli vakava-asteista 2,9%:lla vastaajista. Uupumustilanne oli vakavaa nuoremmilla, työuransa alussa olevilla työntekijöillä. Uupumuksen ehkäisytyössä kannattaa kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen, esimiestyöhön ja työn kuormitukseen.	C/18

Liite 2. Kirjoittamiskutsu esimiehille ja työntekijöille

Hei!

Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksessa toteutetaan maaliskuussa 2015 työntekijöiden työssä jaksamista koskeva tutkimus. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten päiväkotien työntekijät ja esimiehet kokevat omaa työssä jaksamistaan, ja miten esimiehet voivat tukea työntekijöiden työssä jaksamista. Tavoitteena on tuottaa päiväkotien työntekijöille ja esimiehille tietoa, jotta henkilöstöllä olisi yhteinen näkemys työssä jaksamisesta. Kun työntekijät voivat hyvin, voi sillä olla vaikutusta muun muassa sairauspoissaolojen vähenemiseen, työnantajan kustannuksiin sekä laadukkaampaan hoitoon ja kasvatukseen. Tavoitteena on myös kehittää keinoja esimiehille työssä jaksamisen edistämiseksi.

Tutkimus on rajattu koskemaan Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen seitsemän päiväkodin esimiehiä ja työntekijöitä. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Tutkimusmenetelmänä on kertomuksenkirjoitus, joka toteutetaan nimettömänä maaliskuussa 2015. Kaikki kertomukset ovat täysin luottamuksellisia. Tutkimukseen osallistuvat saavat tutkimuslomakkeet päiväkoteihin ja ne palautetaan sisäisen postin kautta, jotta osallistujien tunnistamattomuus säilyy. Tutkimuksen tulokset julkaistaan opinnäytetyön muodossa joulukuussa 2015. Tutkimustuloksista tullaan kertomaan tutkimukseen osallistujille erikseen sovitussa tilaisuudessa. Tutkimuksen tekijä huolehtii jokaisen tutkimukseen osallistuvan tunnistamattomuuden säilymisestä tutkimuksen aikana ja sitä raportoidessa. Tutkimuksen toteuttaja on Tampereen ammattikorkeakoulun sosionomi (YAMK) -opiskelija ja Ylöjärven kaupungin lastentarhanopettaja Milla Laakso.

Toivon suuresti, että osallistut mukaan tutkimukseen.

Lisätietoja antaa ja kysymyksiin vastaa tutkimuksen tekijä:

Milla Laakso

040-xxxxxxx

milla.laakso@xxxxxxx

Liite 3. Tutkimuslomake esimiehille

Hyvä tutkimukseen osallistuja!

Kiitos, että osallistut tutkimukseen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että vastaat kysymyksiin rehellisesti. Kaikki vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia.

I Taustatiedot

- 1) Montako vuotta olet työskennellyt päiväkodissa? _____ vuotta.
- 2) Montako vuotta olet toiminut esimiestehtävissä? _____ vuotta.

II Kertomuksen kirjoitus

Kirjoita vapaamuotoisesti, joko käsin tai koneella, molemmista aiheista erikseen esimerkkejä ja omia kokemuksia hyödyntäen. Merkitsethän vastauksen alkuun, kummasta aiheesta on kyse.

- 1) Kerro, mitä työssä jaksaminen mielestäsi on ja miten koet oman työssä jaksamisesi tällä hetkellä.
- 2) Kerro, miten sinä esimiehenä voisit tukea tai edistää työntekijöittesi työssä jaksamista.

Palauta tämä lomake yhdessä kirjoittamiesi kertomusten kanssa 27.3.2015 mennessä sisäisessä postissa nimellä Milla Laakso/xxxx päiväkot.

Kiitos vastauksista!

Liite 4. Tutkimuslomake työntekijöille

Hyvä tutkimukseen osallistuja!

Kiitos, että osallistut tutkimukseen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että vastaat kysymyksiin rehellisesti. Kaikki vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia.

I Taustatiedot

Ympyröi oikea vaihtoehto.

1) Ammattini on

- a) lastentarhanopettaja
- b) lähihoitaja

2) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt päiväkodissa? _____ vuotta.

II Kertomuksen kirjoitus

Kirjoita vapaamuotoisesti, joko käsin tai koneella, molemmista aiheista erikseen esimerkkejä ja omia kokemuksia hyödyntäen. Merkitsethän vastauksen alkuun, kummasta aiheesta on kyse.

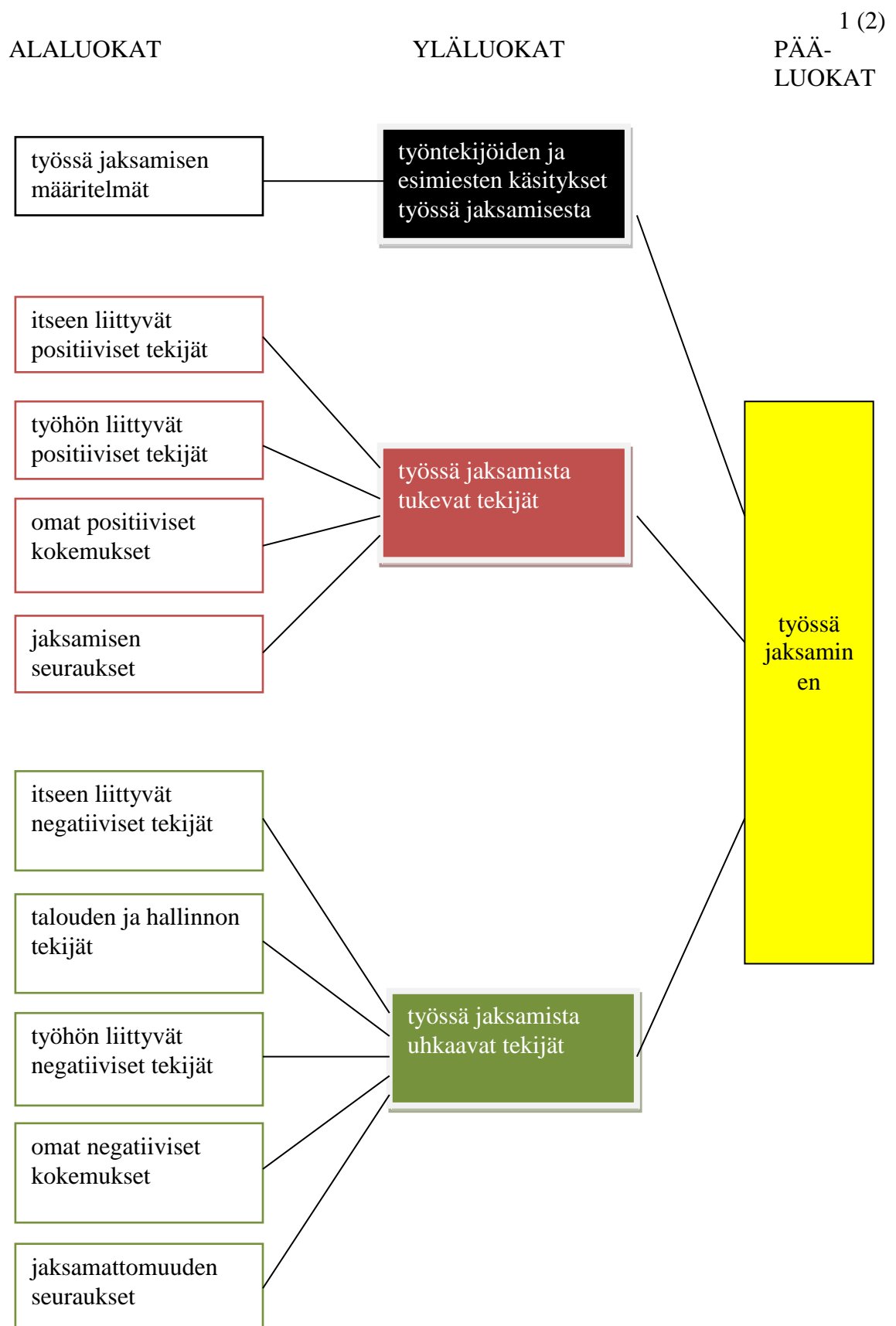
1) Kerro, mitä työssä jaksaminen mielestäsi on ja miten koet oman työssä jaksamisesi tällä hetkellä.

2) Kerro, miten esimies voisi tukea tai edistää työntekijöiden työssä jaksamista.

Palauta tämä lomake yhdessä kirjoittamiesi kertomusten kanssa 27.3.2015 mennessä sisäisessä postissa nimellä Milla Laakso/xxxx päiväkot.

Kiitos vastauksista!

Liite 5. Aineiston analysointikuvio



ALALUOKAT

YLÄLUOKAT

PÄÄ-
LUOKAT